

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 82



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України (Київ, Україна).

Члени редакційної колегії:

Абрамова Алла Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Борщ Вікторія Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

Вербівська Людмила Василівна – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Жаворонок Артур Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

Кудласьва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Маргасова Вікторія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Попова Любов Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Цвірко Олена Олександрівна – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Електронна сторінка видання – www.market-infr.od.ua

**Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук
(Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)**

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;

242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

**Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради
Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій
(27 січня 2025 року протокол № 1)**

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1965 від 30.05.2024 року

Ідентифікатор медіа: R40-04338

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програми забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN (Online): 2519-2868

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2025

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІPROBLEMS IN DETERMINING
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING
THE EFFECTIVENESS OF THE INNOVATION MECHANISM
IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Стаття досліджує теоретичні та методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. Розглянуто сутність механізму інноваційної діяльності та його складові елементи. Систематизовано основні підходи до оцінки ефективності інноваційних процесів. Запропоновано комплексну систему показників для оцінювання результативності інноваційної діяльності, яка включає кількість зареєстрованих патентів, доходи у вигляді роялті, оцінку інтенсивності R&D та розрахунок вуглецевого сліду. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму оцінки інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. Запропоновано необхідність впровадження оцінки вуглецевого сліду для врахування цілей сталого розвитку та руху України до ЄС.

Ключові слова: інноваційна діяльність, харчова промисловість, оцінка ефективності, механізм інноваційної діяльності, показники ефективності, методи оцінювання, вуглецевий слід, інтенсивність R&D.

The article explores the theoretical and methodological foundations for evaluating the effectiveness of innovation activities in food industry enterprises. The main approaches to assessing the effectiveness of innovation processes are systematized. A comprehensive system of indicators, including the number of registered patents, royalty income, assessment of R&D intensity, and calculation of the carbon footprint, is proposed for evaluating the effectiveness of innovation activities. The article proposes introducing a carbon footprint assessment to consider sustainable development goals and Ukraine's movement towards the EU. The article analyzes the current state of innovation activity in the Ukrainian food industry, noting the low level of innovation compared to countries like China and the USA. This highlights the need for Ukrainian enterprises to adopt and adapt foreign innovations, hindering investment and the effective implementation of innovation mechanisms. The advantages and disadvantages of different approaches to evaluating innovation activity are discussed. The number of registered patents provides a quick assessment of scientific and innovative development but may not fully reflect the effectiveness of the innovation mechanism. Royalty income indicates the commercial success of innovations and the effectiveness of intellectual property protection, but there is a lack of publicly available data on royalties in Ukraine. R&D intensity measures investment in innovation and the potential for creating new products and technologies. However, the lack of comprehensive statistical data on R&D expenditures in Ukraine poses a challenge to using this indicator effectively. The article proposes the introduction of a carbon footprint assessment as a metric for evaluating the innovation mechanism of food enterprises. Reducing carbon footprint through innovation can confirm their effectiveness, helping Ukrainian companies reduce production costs, create new products, improve processes, and enter EU markets with stricter environmental standards. The article concludes by emphasizing the need for strategically effective innovation mechanisms in the food industry to enhance its competitiveness in the EU market. Stimulating innovation and using alternative methods for evaluating innovation mechanisms, such as assessing the carbon footprint, will provide the impetus for the industry's development and enable the effective interaction of Ukrainian enterprises in the future EU single market.

Keywords: innovation activity, food industry, performance evaluation, innovation mechanism, performance indicators, evaluation methods, carbon footprint, R&D intensity.

УДК 338.439.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-1>

Бурбан Н.В.¹

здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет харчових
технологій

Burban Nazar

National University of Food Technologies

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність як елемент функціонування підприємства залежить від багатьох факторів. Після 2022 року геополітичні події та умови провадження підприємницької діяльності, що склалися навколо України, мають величезний вплив на функціонування механізму інноваційної діяльності підприємств. Згідно з висновками аналітичного звіту Маріо Драгі, підготовленого для Європейської

Комісії, Європейський Союз програє у конкуренції за інновації США та Китаю [4]. Виходячи з преамбули Конституції України, де закріплено положення про європейську ідентичність Українського народу та незворотність європейського та євроатлантичного курсу України, початку переговорів про вступ України до ЄС у червні 2024 року та указу Президента України №365/2024 «Про делегацію України для участі у переговорах з Європейським

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3112-7788>

Союзом щодо укладення Угоди про вступ України до Європейського Союзу», створюються умови до переходу на стандарти ЄС у різних сферах економіки, зокрема регулювання інновацій у харчовій промисловості, що, відповідно, вимагає наукового аналізу методичних підходів щодо оцінювання ефективності функціонування механізму інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості, з урахуванням економічної конкуренції ЄС, США та Китаю, де ЄС втрачає позиції, а українська економіка перебуває у стані війни та невизначеності щодо післявоєнної відбудови. Вищезазначене підкреслює необхідність діагностики стану функціонування механізму інноваційної діяльності харчових підприємств у кардинально нових умовах, що склалися в економіці України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням інновацій у харчовій промисловості присвячували свої праці: О. Коваленко, Л. Яценко [5], Н. Івачевський, Г. Ціх, Н. Давлетбаєва, Г. Сімахіна [1], Н. Басюркіна та інші, проте станом на 2025 рік немає ґрунтовних досліджень щодо оцінювання ефективності механізму інноваційної діяльності харчових підприємств, з урахуванням євроінтеграційного спрямування економічного курсу України, прагненням досягнення цілей сталого розвитку та економічних реалій з можливістю використання отриманих результатів на рівні окремих суб'єктів економічної діяльності.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд методологічних підходів до оцінки ефективності функціонування механізму інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості із обґрунтуванням доцільності їх використання у аналітичній практиці суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Відповідно до звіту «Політики для майбутнього сільського господарства та продовольства в Європейському Союзі», У ЄС рекомендується сприяти агрохарчовим інноваціям, наданню консультацій та розвитку навичок, як ключовим елементам нового підходу до сталих продовольчих систем [3]. Інновації є життєво важливими для підприємств харчової промисловості на сучасному ринку, який постійно змінюється. Впровадження нових продуктів, процесів і технологій дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, задовольняти зростаючі потреби споживачів і продовжувати розвиватися. Але оцінка ефективності інноваційних заходів є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та врахування особливостей галузі.

Існуючі методи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості часто не враховують усі аспекти процесу. Вони можуть бути сфокусованими лише на фінансових показниках, ігноруючи такі речі, як вплив на навколишнє середовище тощо. Таким чином, необхідно розробити та вдосконалити методичні підходи, які

дозволять об'єктивно та всебічно оцінити ефективність функціонування механізму інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. враховуючи особливості цих підприємств і поточні тенденції, ці підходи є надзвичайно важливими. пропонуємо дослідити такі підходи до оцінки ефективності функціонування механізму інноваційної діяльності:

- кількість зареєстрованих патентів;
- доходи у вигляді роялті;
- оцінка інтенсивності R&D;
- розрахунок вуглецевого сліду.

Кількість зареєстрованих патентів. Для охорони законних прав винахідників створені юридичні механізми реєстрації патенту на винахід (корисну модель) після підтвердження новизни, винахідницького рівня та промислової придатності винаходу (корисної моделі). Дана реєстраційна діяльність проводиться спеціально створеними державами органами (інституціями) з опублікуванням статистики, зокрема кількості поданих заявок на реєстрацію, а також інформацію про видані патенти. Одним з фінальних результатів інноваційної діяльності та підтвердженням інноваційного статусу такої може стати реєстрація патенту на винахід чи корисну модель, тому вважаємо, що однією з метрик для оцінки інноваційної діяльності повинен бути простий підрахунок кількості отриманих патентів на підприємствах харчової промисловості.

Виходячи з окресленої проблеми, розглянемо статистику видачі патентів. Патентне відомство Китаю у 2022 році отримало 46,8% від загальної кількості поданих патентних заявок у світі, що становить 1,6 мільйона заявок. Китай перевершив Європейське патентне відомство та Республіку Корея у 2005 році, Японію – у 2010 році, а США – у 2011 році, і зараз отримує найбільшу кількість заявок у світі [6, с. 8].

Від загальних світових даних щодо патентів перейдемо детальніше до українських реалій, зокрема щодо стану патентування результатів інноваційної діяльності як загалом, так і у харчовій промисловості (табл. 1).

Згідно з даними Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (табл. 1), кількість реєстрацій винаходів поступово зменшується, що стало особливо помітним після 2021 року. реєстрація корисних моделей значно знизилась у 2022 році, проте в 2024 році спостерігається їх зростання (табл. 2).

З даних табл. 2 можемо спостерігати незначний рівень інноваційності цілої харчової промисловості в Україні (навіть взявши до уваги той факт, що деякі патенти можуть бути суміжними та бути зазначеними у статистиці інших розділів патентного відомства, що не суттєво не покращує ситуацію), та проявляється у практично невидимій

Таблиця 1

**Динаміка кількості зареєстрованих патентів на винаходи та корисні моделі в Україні
(2020–2024 рр.)**

Рік	Заявки на винаходи	Винаходи (зареєстровані)	Заявки на корисні моделі	Корисні моделі (зареєстровані)
2020	2 276	1 614	4 025	5 092
2021	2 428	1 756	3 095	3 193
2022	1 934	1 373	1 706	1 810
2023	2 080	914	2 507	1 844
2024 (9 міс)	1 920	903	2 741	2 408

Джерело: [8]

Таблиця 2

**Заявки на винаходи і корисні моделі від національних заявників-юридичних осіб
«Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів»**

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р. (9 міс.)
Подані заявки	11	7	1	4	1

Джерело: [8]

інноваційній діяльності порівняно з Китаєм, США тощо, і, як наслідок, спричиняє використання чужих інновацій у діяльності підприємств харчової промисловості, що не сприяє інвестуванню, а без фінансування унеможлиблює ефективність функціонування механізму інноваційної діяльності.

Переваги цього підходу оцінки кількості зареєстрованих патентів полягають у тому, що дозволяють швидко оцінити стан наукового та інноваційного розвитку певного підприємства, галузі; доступності – дані про патенти є у відкритому доступі. до недоліків відносимо: одновекторність – не завжди відсутність патенту буде сигналізувати про неефективність функціонування механізму інноваційної діяльності, швидше про низький рівень науковості та новизни впроваджених інновацій, або що результати інноваційної діяльності не підпадають під умови патентоздатності.

Роялті. Важливим показником інноваційності та комерційного успіху нових технологій є роялті. Ці кошти надаються власникам інтелектуальної власності, зокрема патентів, тими, хто використовує їхні винаходи, корисні моделі тощо. Високий рівень надходжень від роялті вказує на те, що країна або підприємство розробляє інновації, які відповідають попиту на ринку та приносять реальну економічну вигоду.

Аналіз потоків роялті дозволяє оцінити ефективність системи захисту інтелектуальної власності та визначити лідерів у певних галузях інновацій. Країни, які витрачають багато грошей на дослідження та розробку (R&D) і мають сильний захист інтелектуальної власності, зазвичай отримують більше роялті. Наприклад, за кількістю отриманих роялті США, Швейцарія та країни Північної Європи лідирують. Це підтверджує важливість інвестицій в інновації та створення сприятливого середовища для їх розвитку.

Таким чином, обсяг роялті повинен бути одним з метрик інноваційної діяльності, доповнюючи інші показники, такі інтенсивність R&D та кількість патентів.

Переваги: роялті стимулюють винахідників до розробки нових технологій і винаходів, оскільки дозволяють оцінити комерційний успіх інновацій і ефективність системи захисту інтелектуальної власності. Недоліки: роялті враховують лише використання інновацій користувачами патентів.

Інтенсивність R&D. Ключовий показник інноваційної активності – інтенсивність R&D, який вимірює частку витрат на R&D у відношенні до обсягу продажів компанії або ВВП країни. Висока інтенсивність R&D вказує на значні інвестиції в інновації та потенціал для створення нових продуктів, технологій і процесів, які можуть забезпечити сталий розвиток і конкурентну перевагу. Цей показник широко використовується для порівняння інноваційної активності різних компаній, галузей і країн, а також для аналізу тенденцій і визначення пріоритетів у галузі науково-технічного прогресу.

Для оцінки економічної діяльності відповідно до OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity [2] необхідно виконати низку етапів, які базуються на показниках витрат на наукові дослідження та розробки (R&D) у конкретній галузі. Спочатку слід зібрати дані про витрати на дослідження та розвиток за допомогою офіційної статистики, фінансових звітів компаній або галузевих досліджень. За допомогою цих даних можна визначити інтенсивність інвестицій у дослідження та розробки в контексті економічної діяльності. Додатково слід зібрати економічні показники, такі як додана вартість, оборот, виробничі потужності та валовий дохід. У результаті аналізу цих даних можна оцінити інноваційність галузі, економічну ефективність та відповідність критеріям OECD.

Розрахунок інтенсивності R&D проводиться за допомогою формули:

Інтенсивність R&D = (Витрати на R&D / Додана вартість або валовий дохід) X 100%

Розрахована інтенсивність R&D може бути співставлена з категоріями OECD: висока інтенсивність R&D: > 10%, середньо-висока інтенсивність R&D: 2–10%, середньо-низька інтенсивність R&D: 1–2%, низька інтенсивність R&D: < 1%. Останнім етапом використання буде порівняння результатів з іншими галузями у країні або в міжнародному контексті і визначення, чи відповідає галузь (підприємство) показникам високотехнологічних або інноваційних секторів.

Науковці О.В. Коваленко, Л.О. Яценко провели дослідження інтенсивності R&D та запропонували підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості через оцінку витрат на програмне забезпечення [5]. Можемо погодитись, що при відсутності статистичних даних, можливе часткове використання даного підходу, але навіть розширивши поняття результатів інноваційної діяльності й до використання здобутків напрацьованих іншими суб'єктами (наприклад, у цьому випадку купівля підприємством ліцензії на операційну систему Windows буде віднесена до цих витрат), викликає сумнів обмеження витрат лише на програмне забезпечення, не враховуючи витрати на оновлення основних засобів виробництва чи покращення виробничих процесів, витрати на які будуть у рази вищі, ніж на програмне забезпечення, що може ставити під сумнів розрахований показник інтенсивності R&D для прийняття управлінських рішень.

Переваги методу: точність та інформативність – дає можливість приймати управлінські рішення про ефективність функціонування механізму інноваційної діяльності; умовна простота у використанні – оскільки дані є типовими та збираються на рівні підприємства; універсальність – використовується як глобальний індикатор, зокрема на рівні ЄС. Недоліки: у різних компаніях різні методи обліку витрат на дослідження та розробку, що може вплинути на те, як розрахувати інтенсивність R&D; малі компанії часто не мають достатніх ресурсів для досліджень і розробки, що може призвести до низького показника інтенсивності, навіть якщо їхній механізм інноваційної діяльності працює добре за іншими показниками; статичність показника, що не враховує затримку часу між отриманням результатів і інвестиціями в дослідження та розвиток.

Розрахунок вуглецевого сліду. Загальна кількість парникових газів, що викидаються в атмосферу в результаті діяльності людини, організації чи продукту, називається вуглецевим слідом. Він вимірюється в тонах еквівалента вуглекислого газу (CO₂) і включає викиди від різних джерел,

зокрема транспорту, промисловості, сільського господарства та спалювання викопного палива. Стандарт PAS 2050 Британського інституту стандартів і міжнародний стандарт ISO 14067:2013 є двома найбільш поширеними методами розрахунку вуглецевого сліду. PAS 2050 використовується для визначення рівня викидів парникових газів певних товарів і послуг, враховуючи їхній повний життєвий цикл, починаючи від видобутку сировини та закінчуючи утилізацією.

З іншого боку, стандарт ISO 14067 містить інструкції щодо оцінки та перевірки вуглецевого сліду підприємств і проектів. Обов'язковий аудит третьою стороною є ключовою частиною ISO 14067.

Розрахунок вуглецевого сліду продукту вимагає виконання низки процедур. По-перше, потрібно визначити мету розрахунку. Це може бути оцінка окремого виробничого процесу, усього життєвого циклу товару (від видобутку сировини до утилізації) або загального вуглецевого сліду підприємства. Наступним кроком є збір інформації про кожен аспект виробництва, такий як транспортування, виробничі процеси, витрати на сировину, енергію, пакування, реалізацію, використання продукту та його утилізацію. Після цього для кожного етапу розраховують викиди парникових газів у тонах CO₂, враховуючи викиди, пов'язані з виробництвом енергії, використанням пального та іншими ресурсами. Завершальним етапом є звітність і аналіз. Результати розрахунків дозволяють оцінити екологічну відповідальність продукту.

Виробництво продуктів харчування протягом усього ланцюга спричиняє за собою вуглецевий слід, який буде вищим при нижчій ефективності процесів підприємства. Розглянемо на прикладі нижче випадок з інноваційним виробництвом м'яса.

Для підтвердження безпеки культивованого курячого філе UPSIDE Foods у 2022 році Управління з контролю за продуктами і лікарськими засобами США (FDA) оприлюднило меморандум [7], який містить результати аналізу даних і інформації, наданих компанією. Дані показують потенціал культивованого м'яса як інноваційного продукту, який відповідає сучасним стандартам безпечності харчових продуктів. Також, згідно з результатами дослідження, науковець Еліот Свартц (Swartz, PhD) [9, с. 2] зауважує, що культивоване м'ясо має великий потенціал зменшити вплив, який воно має на навколишнє середовище, і може стати економічно конкурентоспроможним до 2030 року. Стверджується також, що виробництво культивованого м'яса буде більш економічно вигідним, ніж традиційне тваринництво, і це також зменшить шкідливість для навколишнього середовища.

Вважаємо за доцільне в харчовій галузі врахувати показник вуглецевого сліду для оцінки ефективності функціонування механізму інноваційної діяльності, що може мати практичне значення і потребує

подальших наукових досліджень. Зменшення вуглецевого сліду після використання певних механізмів інноваційної діяльності буде підтвердженням їх ефективності, що допоможе підприємствам в Україні скоротити витрати на виробництво, створити нові продукти, покращити процеси та збільшити частку на продовольчих ринках ЄС, враховуючи потенційні майбутні екологічні стандарти.

Переваги: дозволяє оцінювати різні аспекти виробництва, зокрема вуглецевий слід окремого продукту; враховує всі етапи життєвого циклу продукту від створення до утилізації; дозволяє врахувати політики та стандарти ЄС щодо екологічності виробництва та сталого розвитку. Недоліки: враховує здебільшого витратну частину для оцінки результатів реалізації механізму інноваційної діяльності; може бути непростим у використанні, оскільки є новим підходом.

Висновки. Враховуючи кількість патентів, як і їх наслідки, нерозвиненість ринку отримання доходів за інновації (роялті) у харчовій сфері, малодосліджену тематику інтенсивності R&D та вуглецевого сліду харчових продуктів, можемо зробити висновки про використання загалом стратегічно неефективних механізмів інноваційної діяльності в харчовій промисловості України та потенційно низьку конкурентоспроможність національних підприємств на ринку ЄС. Стимулювання інновацій, а також використання альтернативних методик до оцінки ефективності функціонування механізму інноваційної діяльності (як наприклад, оцінювання вуглецевого сліду) надасть поштовх до розвитку харчової промисловості та можливість ефективної взаємодії українських підприємств на майбутньому єдиному ринку ЄС, куди прямує Україна.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сімахіна Г., Науменко Н. (2021). Здобутки і перспективи впровадження інновацій у харчовій промисловості України. *Грайль науки*. 2021. № 5. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.06.2021.021>
2. Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, Paris. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.
3. OECD (2023), Policies for the Future of Farming and Food in the European Union, OECD Agriculture and Food Policy Reviews, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/32810cf6-en>.
4. European Commission. (n.d.). EU competitiveness: Looking ahead. The future of European competitiveness – In-depth analysis and recommendations European Commission. Available at: https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en
5. Коваленко О.В., Яценко Л.О. Ефективність інноваційної діяльності харчової промисловості в системі цілей сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 46–56.
6. World Intellectual Property Organization (WIPO). *World Intellectual Property Indicators 2023*. Geneva: WIPO. 2023. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.48541>
7. U.S. Food and Drug Administration. (n.d.). Animal cell culture foods: Upside Foods cultivated chicken. FDA. URL: <https://www.hfpappexternal.fda.gov/scripts/fdcc/index.cfm?set=AnimalCellCultureFoods&id=002>
8. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. (2024). Інтелектуальна власність у цифрах: Показники діяльності у сфері ІВ за 9 місяців 2024 року. Київ: УКРНОІВІ.
9. Elliot Swartz, Good Food Institute. Techno-economic analysis and life cycle assessment of cultured meat. 2021. URL: <https://gfi.org/wp-content/uploads/2021/03/cultured-meat-LCA-TEA-technical.pdf>

REFERENCES:

1. Simakhina G., Naumenko N. (2021). Zdobutky i perspektivy vprovadzhennia innovatsii u kharchovii promyslovosti Ukrainy [Achievements and prospects for implementing innovations in the food industry of Ukraine]. *Graal nauky*, no. 5, pp. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.06.2021.021>
2. Galindo-Rueda F., Verger F. (2016) OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.
3. OECD (2023), Policies for the Future of Farming and Food in the European Union, OECD Agriculture and Food Policy Reviews, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/32810cf6-en>.
4. European Commission. (n.d.). EU competitiveness: Looking ahead. The future of European competitiveness – In-depth analysis and recommendations European Commission. Available at: https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en
5. Kovalenko O.V., Yashchenko L.O. (2021) Efektyvnist innovatsiinoi diialnosti kharchovoi promyslovosti v systemi tsilei staloho rozvytku [The effectiveness of innovative activities of the food industry in the system of sustainable development goals]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 46–56.
6. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). *World Intellectual Property Indicators*. Geneva: WIPO. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.48541>
7. U.S. Food and Drug Administration. (n.d.). Animal cell culture foods: Upside Foods cultivated chicken. FDA. Available at: <https://www.hfpappexternal.fda.gov/scripts/fdcc/index.cfm?set=AnimalCellCultureFoods&id=002>
8. Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii. Intelektualna vlasnist u tsyfrakh: Pokaznyky diialnosti u sferi IV za 9 misiatsiv 2024 roku [Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation. Intellectual Property in Figures: IP Activity Indicators for 9 Months of 2024]. Kyiv: UKRNOIVI.
9. Elliot Swartz, Good Food Institute (2021) Techno-economic analysis and life cycle assessment of cultured meat. Available at: <https://gfi.org/wp-content/uploads/2021/03/cultured-meat-LCA-TEA-technical.pdf>

ОЦІНКА РИЗИКУ ЯК СКЛАДОВА АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРИ РОЗРОБЦІ КОМПЛЕКСНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

RISK ASSESSMENT AS A COMPONENT OF THE ANALYSIS OF AN INVESTMENT PROJECT WHEN DEVELOPING A COMPREHENSIVE ANTI-CRISIS STRATEGY

У статті розглянуті тлумачення категорії «ризик» та визначено сутність поняття «інвестиційний проект». Наведено комплексна оцінка ризиків, яка передбачає застосування якісних методів – ідентифікація типу ризику, та кількісних методів – визначення числового значення ризику. Установлено, що обидва підходи мають свої переваги і недоліки, що на практиці призводить до отримання суперечливих результатів. Доведено, що в залежності від рівня ризикованості, інвестиційний проект може бути повністю безризиковим або допустимого, підвищеного, критичного та катастрофічного рівня ризику. Запропонована теоретична основа оцінки привабливості інвестиційного проекту за допомогою критеріїв ефективності дає можливість одержувати достовірні результати навіть за умови невизначеності зовнішніх чинників економічного середовища при розробці комплексної антикризової стратегії і дає змогу майбутнім інвесторам приймати раціональні управлінські рішення.

Ключові слова: невизначеність інвестиційний проект, оцінка, ризик, антикризова стратегія, методи аналізу, ефективність.

The article considers the interpretation of the category of "risk" and defines the essence of the concept of "investment project". A comprehensive risk assessment is presented, which involves the use of qualitative methods – identification of the type of risk, and quantitative methods – determination of the numerical value of the risk. It is established that both approaches have their advantages and disadvantages, which in practice leads to contradictory results. It is proven that depending on the level of risk, an investment project can be completely risk-free or have an acceptable, increased, critical and catastrophic level of risk. The proposed methodology for assessing the attractiveness of an investment project using efficiency criteria makes it possible to obtain reliable results even under conditions of uncertainty of external factors of the economic environment when developing a comprehensive anti-crisis strategy and allows future investors to make rational management decisions. The safety of an investment project primarily depends on the protection of the main indicators (net present value, internal rate of return, payback period) from the influence of the external environment. Changes that can harm the project should be anticipated and taken into account at the pre-investment stage, when the idea acquires general outlines and is documented. The next stage (investment) is recognized as the most critical, since the risk of losses from the implementation of the project is too high for both investors and organizers. At the investment stage, it is important to react quickly and take pre-developed measures if necessary. The degree of risk depends on the scale of the investment project. High risk is observed when implementing medium-sized projects, while small and, conversely, very large projects are characterized by a low level of risk. To date, domestic enterprises do not pay due attention to the development of a complex anti-crisis strategy, but choose its individual components to improve their financial condition. The prospect of further research into the problem of evaluating an investment project under conditions of uncertainty lies in the development of a rational investment policy of a business entity.

Keywords: uncertainty, investment project, assessment, risk, anti-crisis strategy, analysis methods, efficiency.

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-2>

Гулик Т.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та підприємництва імені Т.Г. Беня,
Український державний університет
науки і технологій

Ковальов К.О.

здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»,
Український державний університет
науки і технологій

Hulyk Tetiana

Ukrainian University of Science
and Technology

Kovalev Kirill

Ukrainian University of Science
and Technology

Постановка проблеми. Оцінка економічної ефективності інвестицій здійснюється на передінвестиційному етапі, суть якого полягає у якісній підготовці інвестиційного проекту до реалізації, і передбачає аналіз основних економічних, технічних та правових показників – темпів зростання обсягу виробництва та цін на продукцію, рентабельності активів, рівня фінансового важелю, ступеню ефективності нововведень. Результатом оцінки ефективності інвестицій є вибір найбільш економічно доцільного інвестиційного проекту та його успішна реалізація в умовах невизначеності. Оскільки існування ризику не дає змоги з точністю до 100% визначити майбутній стан інвестиційного проекту, прийняття управлінських рішень повинно базуватися на якісній оцінці ефективності інвестиційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В умовах трансформації ринкової економіки України проблема оцінки ефективності інвестиційних проектів з урахуванням ризиків набуває особливої актуальності. Сутність та принципи управління інвестиційними ризиками висвітлено в наукових працях таких вітчизняних економістів, як І.О. Бланк [1], А.П. Дука [2], А.А. Пересада [3], В.О. Кучменко [4], З.В. Гуцайлюк. Окремі питання щодо оцінки впливу чинників ризику на стан інвестиційного проекту досліджували також західні вчені: Г. Бірман, Дж. Доунс, Р.Н. Холт, М. Бромвіч, Дж. Еліот Гудман. Незважаючи на значний досвід, наукові праці та розробки провідних учених не охоплюють усієї сукупності проблем розвитку інвестиційних процесів в умовах невизначеності, тому

потребують подальшого вдосконалення методики оцінки ризиків інвестиційних проєктів.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні сутності категорії «інвестиційний проєкт», ознайомленні з якісними та кількісними підходами до аналізу ризиків інвестиційної діяльності, створення схема аналізу інвестиційного проєкту та планування якісної антикризової стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо найбільш поширені тлумачення категорій «ризик» та «інвестиційний проєкт». Слово «ризик» має схожі форми в різних мовах, наприклад, в англійській – “risk”, у французькій – “risque”, в італійській – “rischio”, в німецькій – “Risiko”, в іспанській – “riesgo”. Філологи вважають, що термін походить від латинського “resicum”, що означає «скеля» або «небезпека», і використовувався мореплавцями для позначення ризику зіткнення з прибережними скелями. Таким чином, етимологічно «ризик» пов’язується з небезпекою або невизначеністю в різних сферах діяльності. У працях Адама Сміта та інших англомовних авторів термін “hazard” (небезпека) часто використовувався для опису ризикованих дій. Протягом тривалого часу поняття ризику асоціювалося з негативними аспектами життєвих ситуацій.

Інвестиційний проєкт – це об’єкт реального інвестування, намічений до реалізації у формі придбання цілісного майнового комплексу, нового будівництва, модернізації, реконструкції або капітального ремонту на основі розгляду та оцінки бізнес-плану [5, с. 99–106].

Інвестиційний проєкт – це сфера діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розробка нової структури управління або програми науково-дослідних робіт [6, с. 133–136].

Інвестиційний проєкт – це комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації плану нарощування капіталу. Для досягнення поставленої цілі дії інвестора мають бути оптимальними за умови обмеженості часових, фінансових та матеріальних ресурсів.

З метою збереження багатофункціональності категорії «проєкт», А. П. Дука пропонує розглядати поняття «інвестиційний проєкт» у двох аспектах: як документ і як конкретні дії інвестора щодо реалізації своїх інвестиційних намірів [2].

Керуючись точкою зору А.П. Дуки, можна надати інвестиційному проєкту наступне тлумачення: Інвестиційний проєкт – це спеціальним способом підготовлена документація, що містить максимально повний опис і обґрунтування всіх особливостей майбутнього інвестування [2].

У спрощеному вигляді інвестиційний проєкт розглядається як проєкт, що включає в себе повний цикл здійснення інвестицій з метою досягнення поставлених цілей.

Аналіз ефективності капіталовкладень в реалізацію інвестиційного проєкту здійснюється поетапно. Послідовність проведення аналізу інвестиційного проєкту відображена на рисунку 1.

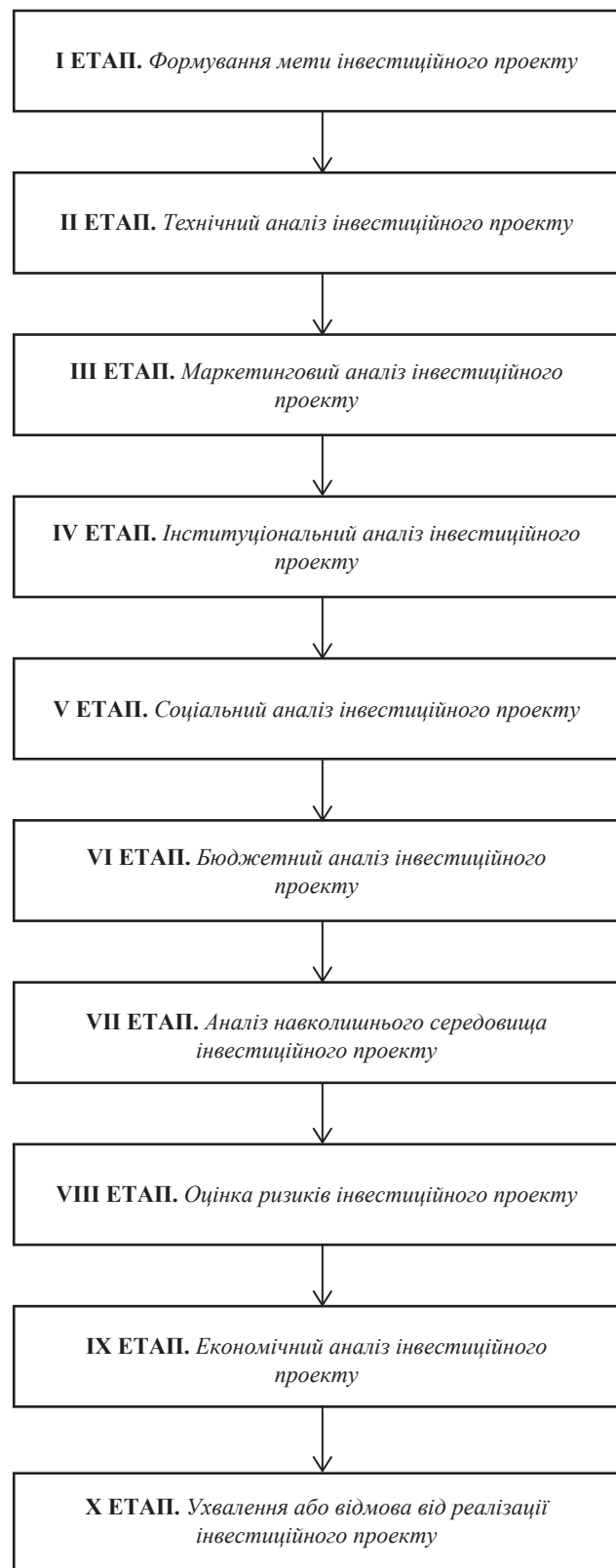


Рис. 1. Схема аналізу інвестиційного проєкту

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 6; 11]

Першочерговою задачею при аналізі ефективності інвестицій вважається формування мети – бажаного результату, який буде досягнуто за певний термін на заданих умовах при реалізації інвестиційного проекту.

Після того, як буде сформовано мету проекту, виконуються технічний аналіз (вибір технології та техніки), маркетинговий аналіз (вибір ринку збуту продукції), інституціональний аналіз (оцінка організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища), соціальний аналіз (оцінка масштабів впливу проекту та вигід, які буде отримано від його реалізації), бюджетний аналіз (оцінка фінансових наслідків) та аналіз навколишнього середовища (оцінка впливу проекту на довкілля – стан водоймищ, повітря, ґрунтів, флори та фауни).

Наступним кроком при аналізі ефективності інвестицій є комплексна оцінка ризиків, яка передбачає застосування якісних (ідентифікація типу ризику) та кількісних (визначення числового значення ризику) методів.

Для прийняття рішень щодо доцільності реалізації інвестиційного проекту в умовах визначеності достатньо враховувати один показник – рентабельність. Наприклад, якщо реалізація проекту А дозволить підприємству отримати рентабельність на рівні 25%, а реалізація проекту Б – на рівні 35%, то за інших рівних умов доцільно обрати другий проект. Якщо вибір здійснюється в умовах невизначеності, прийняття рішень залежить від двох змінних – віддачі та ступеню ризику [7]. В залежності від рівня ризикованості, інвестиційний проект може бути повністю безризиковим або допустимого, підвищеного, критичного та катастрофічного рівня ризику. При ухваленні рішень обов'язково враховується схильність проекту до виникнення ризиків.

Високий рівень ризикованості дозволяє отримати більший прибуток, але при цьому може призвести до понесення підприємством суттєвих фінансових втрат. Більшість підприємств приймають рішення на користь безризикових проектів, проте ставлення до ризику формується з урахуванням величини капіталовкладень. Якщо сума інвестицій є незначною і становить, наприклад, 1000 тис. грн., то втрати у розмірі 200 тис. грн. є критичними для інвестора. Інша ситуація спостерігається, якщо розмір капіталовкладень становить 10000 тис. грн.: у даному випадку втрати у розмірі 200 тис. грн. не є суттєвими. Це є яскравим прикладом зниження граничної корисності капіталу.

Безпека інвестиційного проекту передусім залежить від захищеності основних показників (чиста теперішня вартість, внутрішня норма прибутковості, період окупності) від впливу зовнішнього середовища. Зміни, здатні завдати шкоди проекту, бажано передбачити та врахувати на передінвестиційному етапі, коли ідея набуває загальних обрисів і документально обґрунтовується.

Наступний етап (інвестиційний) визнається найкритичнішим, оскільки небезпека втрат від реалізації проекту, як для інвесторів, так і організаторів є занадто високою. На інвестиційному етапі важливо за необхідності швидко відреагувати і вжити заздалегідь розроблені заходи [8, с. 118–122].

Ступінь ризику залежить від масштабу інвестиційного проекту. Високий ризик спостерігається при реалізації середніх за розміром проектів, тоді як для невеликих і, навпаки, дуже великих проектів властивим є незначний рівень ризику (рис. 2).

Наведена на рисунку 2 залежність обумовлена життєстійкістю. Малі за сумою інвестицій проекти вважаються мобільними, оскільки їх можна за необхідності скорегувати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Окрім цього, малі проекти зазвичай отримують додаткову підтримку, оскільки їх успішна реалізація потребує незначних обсягів ресурсів.

Великі за сумою інвестицій проекти також отримують підтримку ззовні, як у вигляді грошових коштів, так і матеріальної бази, оскільки зазвичай є стратегічно важливими не тільки для підприємства-організатора, а й для держави в цілому.

Середнім за сумою інвестицій проектам не властива мобільність, а їх засновники не володіють достатніми коштами для страхування від надзвичайних ситуацій. Отже, найбільший відбиток економічна криза залишає на середніх за масштабом інвестиційних проектах.

Існують спеціальні заходи, що дозволяють вирівняти криву ризику. Модифікована залежність рівня ризику від величини капіталовкладень зображена на рисунку 3.

Для уникнення неприємностей на передінвестиційному етапі визначаються три типи антикризових заходів: розрахункові, фінансові та політичні.

До розрахункових антикризових заходів належать:

- забезпечення запасу міцності з критичних параметрів;
- подання техніко-економічних показників та параметрів у «твердій валюті» із урахуванням коефіцієнта інфляції;
- розробка трьох, різних за входними параметрами, варіантів реалізації проекту;



Рис. 2. Залежність рівня ризику від суми інвестицій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5;11]

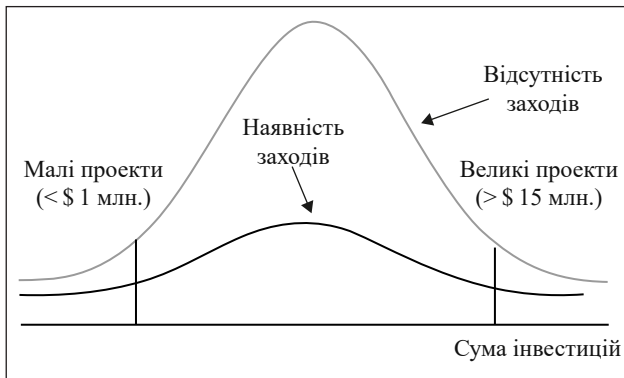


Рис. 3. Залежність рівня ризику від суми інвестицій за умови реалізації спеціальних заходів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 6; 11]

- розрахунок меж гнучкості показників рентабельності;
- побудова «дерева рішень» [9].

Забезпечення запасу міцності з таких критичних параметрів, як період окупності, чиста теперішня вартість, внутрішня норма прибутковості, дозволяє підвищити життєздатність інвестиційного проекту. Реалізація даного заходу передбачає, по-перше, узагальнення вимог інвесторів щодо критичних параметрів, і по-друге, визначення можливостей максимального наближення до поставлених вимог. До основних методів поліпшення критичних параметрів належать скорочення витрат на сировину та строків будівництва, корегування цін на продукцію, підвищення виробничої потужності. Запас міцності дозволяє при успішній реалізації проекту отримати додатковий прибуток, а при критичній – зберегти його.

На рисунку 4 зображено ситуацію надання запасу міцності чистій теперішній вартості (NPV).

Застосування вищеперерахованих методів забезпечує зсув кривої залежності NPV від дисконту (ринкової ставки проценту з урахуванням фактору часу) праворуч, що дозволяє за сприятливих умов збільшити величину прибутку, а за несприятливих – досягти беззбитковості проекту.

Представлення техніко-економічних показників у «твердій валюті» (переважно американських доларах) дозволяє учасникам проекту оцінити реальну потребу в фінансових ресурсах [10]. Якщо залежність зовнішнього впливу та рівня інфляції не враховано, фінансовий план доведеться переглядати у майбутньому.

Особливу увагу слід приділити розробці альтернативних варіантів проекту. Наявність додаткових передбачених схем реалізації дозволить у разі різкої зміни економічного середовища швидко відреагувати відповідно до того варіанта, за яким розвиваються події. При розробці песимістичного варіанта слід керуватися емпіричним законом і враховувати, що імовірність погіршення ситуації є вищою за

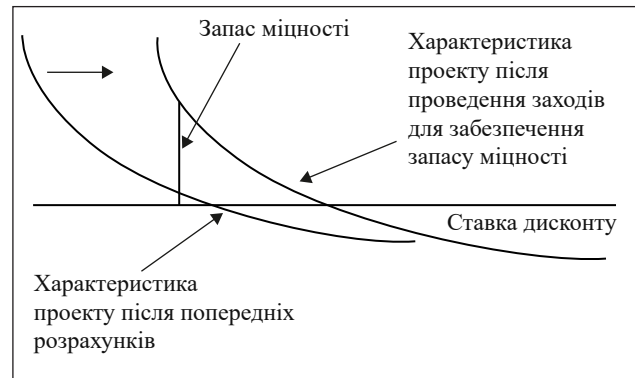


Рис. 4. Залежність чистої теперішньої вартості від ставки дисконту

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 11]

імовірність покращення ситуації. Передусім необхідно врахувати погіршення параметрів, які безпосередньо впливають на результативність – величини капіталовкладень, суми витрат, проектної потужності, рівня цін на продукцію, вартості капіталу [11]. Для цих же параметрів визначається гранично допустимий рівень змін, у разі перевищення якого стан проекту наблизиться до критичного.

Кожний альтернативний варіант повинен враховувати комплекс заходів для забезпечення успішної реалізації проекту. Невизначеність допускає можливість реалізації за непередбачуваним сценарієм, але заздалегідь підготовлені альтернативні варіанти проекту допоможуть організатору правильно відреагувати та вжити заходів.

Межі гнучкості показників рентабельності проекту відносно мінливості зовнішніх параметрів доцільно розраховувати у двох випадках: з метою оцінки тривалості реалізації проекту або для його моніторингу. Якщо у першому випадку чим далі значення параметрів від меж гнучкості, тим проект стійкіший, то у другому випадку це свідчить про погіршення ситуації і потребує уваги учасників проекту.

Висновки. Підводячи вище зазначене підкреслюємо, що побудова «дерева рішень» допомагає керівникам приймати раціональні рішення на всіх етапах реалізації проекту. Іншими словами, «дерево рішень» – це графічна модель розвитку інвестиційного проекту, в якій події, що впливають на інвестиційний проект, відповідають вузловим точкам, а можливі інвестиційні рішення для цих подій – «гілкам»-стрілкам. Кожен сценарій розвитку інвестиційного проекту відображається на «дереві рішень» як сукупність рішень в хронологічній послідовності виникнення подій. Таким чином дієвим антикризовим політичним заходом є залучення місцевих держадміністрацій і впливових людей до участі в інвестиційному проекті. Це забезпечить організаторам проекту отримання пільг щодо митних тарифів, відстрочки або реструктуризації виплати податків, необхідних дозволів та ліцензій, а також підтримки

у вигляді часткового фінансування з місцевих або державного бюджетів.

Отже, існує безліч можливостей зменшити ступінь ризику, що супроводжує реалізацію як малих і великих, так і середніх за сумою інвестицій проєктів. Якісна антикризова стратегія, що поєднує в собі розрахункові, фінансові і політичні заходи, значно підвищує життєздатність проєкту. Але на сьогоднішній день вітчизняні підприємства не приділяють належної уваги розробці комплексної антикризової стратегії, а обирають для покращення фінансового стану окремі її складові. Перспектива подальшого дослідження проблеми оцінки інвестиційного проєкту в умовах невизначеності полягає у розробленні раціональної інвестиційної політики суб'єкта господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент: навч. курс. Київ : Ніка Центр. 2001. 448 с.
2. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: навчальний посібник. Київ : Каравела, 2007. 424 с.
3. Пересада А.А., Коваленко Ю.М., Онікієнко С.В. Інвестиційний аналіз. Київ: КНЕУ, 2003. 485 с.
4. Кучменко В.О., Загоровська В.В. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 124–127
5. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 99–106. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf
6. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18(1). С. 133–136.
7. Гулик Т.В., Крюк В.В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.19. С. 354–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-54>.
8. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. Методичні підходи до визначення рівня ризику впровадження інвестиційних проєктів. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 118–122.
9. Пилипак О.В., Сачинська Л.В. Особливості й проблеми оцінки ефективності інвестиційних проєктів в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 75–85.
10. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності – зовнішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 413–419.
11. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник : навч. Посіб. Для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

REFERENCES:

1. Blank I.A. (2001) *Investytsiyni menedzhment: navch. kurs* [Investment Management: Training Course]. Kyiv: Nika-Center 448 p.
2. Duka A.P. (2007) *Teoriia ta praktyka investytsiinoi diialnosti. Investuvannia: navchalnyi posibnyk*. [Theory and practice of investment activity. Investing: a textbook]. Kyiv: Karavela, 424 p
3. Peresada A.A., Kovalenko YU.M., Onikiyenko S.V. (2003) *Investytsiynyy analiz*. [Investment analysis]. Kyiv: KNEU, 485 p.
4. Kuchmenko V.O., Zahorovska V.V. (2017) *Investytsiyni ryzyky v ekonomichniy systemi pidpryyemstva* [Investment risks in the economic system of an enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 124–127.
5. Hulyk T.V., Horb Ye.Yu. (2020) *Metody otsinky efektyvnosti investytsiynykh proektiv z urakhuvanniam ryzykiv v umovakh nevyznachenosti* [Methods for assessing the effectiveness of investment projects taking into account the risks of uncertainty]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 6, pp. 99–106.
6. Hulyk T.V., Kerbikova A.S., Drofa E.A. (2018) *Analiz naukovoï informatsii ta krytychnyi analiz naiavnykh metodychnykh polozhen pro vplyv ryzyku na efektyvnist investytsii* [Analysis of scientific information and critical analysis of existing methodological provisions on the influence of risk on investment efficiency]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 18(1), pp. 133–136
7. Hulyk T., Kryuk V. (2018) *Sutnist poniattia rynkovoi stratehii ta yii mistse v systemi mizhnarodnoho marketynhu* [The essence of the concept of market strategy and its place in the system of international marketing]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 19, pp. 354–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-54>.
8. Hulyk T.V., Kerbikova A.S., Drofa Ye.A. (2018) *Metodychni pidkhody do vyznachennya rivnya ryzyku vprovadzhennya investytsiynykh proektiv*. *Infrastruktura rynku*, vol. 18, pp. 118–122.
9. Pylypiak O.V., Sachynska L.V. (2021) *Osoblyvosti y problemy otsinky efektyvnosti investytsiynykh proektiv v suchasnykh umovakh* [Features and problems of evaluating the effectiveness of investment projects in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, vol. 2, pp. 75–85.
10. Pryimak I. (2009) *Upravlinnia ryzykom vtraty finansovoi stiiokosti pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha* [Managing the risk of loss of financial stability of an enterprise in conditions of uncertainty – external environment]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, no. 19, pp. 413–419.
11. Kravchenko M.O., Boiarynova K.O., Kopishynska K.O. (2021) *Upravlinnia ryzykamy: Navchalnyi naochnyi posibnyk : navch. Posib. Dlia stud. Spetsialnosti 073 "Menedzhment"* [Risk Management: Visual Training Manual: Training Manual for Students of Speciality 073 "Management"]. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 432 p.

ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

THREATS TO THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN TODAY'S CONDITIONS

Стаття спрямована на дослідження ключових загроз, які впливають на фінансову безпеку суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання. У контексті даної тематики вивчено взаємозв'язок таких економічних понять: ризик, загроза та небезпека. Внаслідок цього сформовано характерні ознаки понять пов'язаних із фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва. На основі проведених досліджень виокремлено основні внутрішні та зовнішні загрози фінансовій безпеці підприємств. Внутрішніми загрозами виступають економічні, організаційно-управлінські, маркетингові, технологічні, кадрові, матеріально-технічні. До зовнішніх загроз фінансовій безпеці віднесено політичні, нормативно-правові, економічні, технологічні, фінансові, соціально-культурні. У свою чергу, вивчення фінансової безпеки як складного механізму дозволило запропонувати комплексний підхід досягнення результативності фінансової безпеки підприємств. Даний підхід охоплює два блоки: загальна система побудови фінансової безпеки та зміцнення фінансової безпеки підприємства.

Ключові слова: фінансова безпека, фінансовий стан, моніторинг, економічний показник, фінансові методи.

Constant changes driven primarily by globalization, digitalization, economic crises, and military actions accompany the activities of modern entrepreneurial entities. These processes exacerbate the impact of external and internal threats that can hinder the financial stability and competitiveness of entrepreneurial activity. Consequently, ensuring financial security emerges as a strategic factor in enabling economic entities to adapt and thrive under new realities associated with military actions, financial crises, cyberattacks, and more. In this context, it is crucial to analyze current threats to the financial security of enterprises to develop effective solutions aimed at maintaining their financial and economic resilience. This article focuses on investigating the key threats affecting the financial security of entrepreneurial entities under contemporary economic conditions. Within the framework of this study, the interconnection between the economic concepts of risk, threat, and danger has been examined. As a result, the distinctive features of these concepts, particularly in relation to the financial security of entrepreneurial entities, have been identified. Based on the conducted research, the primary internal and external threats to the financial security of enterprises have been delineated. Internal threats include economic, organizational-managerial, marketing, technological, personnel, and material-technical factors. External threats to financial security encompass political, regulatory, economic, technological, financial, and socio-cultural factors. Moreover, analyzing financial security as a complex mechanism has enabled the proposal of a comprehensive approach to achieving the effectiveness of financial security for enterprises. This approach comprises two components: the general system for establishing financial security and strengthening the financial security of the enterprise. The implementation of these components contributes to safeguarding financial stability and enhancing enterprise performance through the application of financial methods, instruments, and levers.

Keywords: financial security, financial status, monitoring, economic indicator, financial methods.

УДК 658.14:65.012.81

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-3>

Дрималовська Х.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Брунець О.О.

аспірант кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Drymalovska Khrystyna

Lviv Polytechnic National University

Brunets Oleh

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Сучасні динамічні зміни та посилений рівень невизначеності змушують підприємства здійснювати свою діяльність на тлі поширення глобалізаційних, цифровізаційних, геополітичних процесів. Дані процеси загострюють рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть бути перепонами до фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Тому питання забезпечення фінансової безпеки постає стратегічним чинником здатності суб'єктів господарської діяльності до адаптації та розвитку в умовах нових реалій, що пов'язані, насамперед, з воєнними діями, фінансовими кризами, кібератаками тощо. У такому контексті важливо проаналізувати сучасні загрози фінансовій безпеці підприємств для розроблення ефективних рішень, спрямованих на підтримання їх фінансово-економічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питання щодо взаємозв'язку поняття ризик, загроза та небезпека у сфері фінансової

небезпеки, ключових завдань та дій, спрямованих на досягнення фінансової стійкості підприємницького сектору подано у працях таких вчених: Варналій З.С. [1], Чеберяко О.В. [1], Микитюк О.П. [1], Бондаренко С.М. [1], Бліхар М.М. [2], Руденко В.В. [3], Погріщук Г.Б. [3], Матвійчук В.І. [4], Матушевський О.В. [4]. Водночас значна кількість наукових праць присвячена формуванню ключових класифікаційних ознак поділу загроз фінансовій безпеці підприємницького сектору [4-8].

Постановка завдання. Мета наукової праці полягає у виокремленні характерних ознак понять пов'язаних із фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва, поданні узагальненої класифікації внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці в умовах сьогодення, а також формуванні комплексного підходу досягнення результативності фінансової безпеки підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок вивчення поняття «економічної безпеки»

підприємств у світовій науковій літературі припав на середину 70-х років XX століття, проте актуалізація досліджень у цій сфері відбувалась наприкінці 80–90-х років. В Україні даний напрям дослідження почав набувати популярності з початку 2000-х років і триває донині, розширюючи дослідження у сфері фінансової безпеки, що можна пояснити складними умовами сьогодення, а саме: фінансова криза, пандемія, воєнні дії. Фінансова безпека, як складова економічної безпеки, відображає фінансовий стан господарської діяльності підприємств у динамічних умовах, тобто дозволяє визначити рівень стійкості до загроз, проаналізувати можливості щодо реалізації сталого розвитку, захисту економічних інтересів. На сьогодні бізнес-середовище України знаходиться під впливом таких негативних викликів: посилення нестабільності, ліквідація та руйнування підприємств, інфраструктури, низький рівень економічно активного населення, зумовлюючи недостатній рівень доданої вартості, дисбаланс обсягу попиту і пропозиції у воєнній зоні, несприятливі зміни у фінансовій сфері, зростання собівартості продукції внаслідок подорожчання пального та електроенергії через руйнування нафтопереробних заводів тощо [1].

У вивченні загроз фінансовій безпеці підприємницького сектору важливо встановити взаємозв'язок таких економічних категорій як ризик, загроза та небезпека з метою розуміння сутності негативних чинників, їх впливу на фінансову безпеку через проведення точного і об'єктивного аналізування (рис. 1). Бачимо, що ризик є первинним етапом щодо загрози, завжди супроводжує здійснення підприємницької діяльності. На відміну від ризику, загроза посідає проміжне місце між ризиком та небезпекою. Загроза фінансовій безпеці підприємств – «це стан,

що характеризується реальними та потенційними діями юридичних та фактичних осіб, які спроможні порушити, або ж фактично порушують стан захищеності суб'єкта господарювання, завдаючи йому шкоди, що може спричинити погіршення параметрів наявного фінансово-господарського стану та показників прибутковості» [3]. У свою чергу, небезпека свідчить про виникнення негативних наслідків для фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва [2; 3].

Досягнення стабільного функціонування та розвитку підприємства можливе через дворівневе аналізування фінансової безпеки:

- оперативний – націлений на створення оптимальних фінансових умов, які сприяють задовільному фінансовому стану суб'єкта господарської діяльності у короткостроковій перспективі, уникаючи ризиків неплатоспроможності, неефективного управління, недостатнього обсягу обігових коштів;

- стратегічний – такий рівень спрямований на довгострокову перспективу, тобто, враховуючи ймовірні зміни економічного, політичного, технологічного, нормативно-правового середовища тощо передбачає складання планів та розроблення стратегій мінімізації можливих загроз [4].

Такі рівні фінансової безпеки дозволяють аналізувати загрози на поточний та перспективний періоди і тим самим запроваджувати ефективні коригувальні заходи. Науковці виокремлюють різноманітні загрози фінансовій безпеці підприємств, групуючи за різними ознаками. Проте найбільш поширеною класифікацією загроз є їх поділ за ознакою середовища: внутрішнє і зовнішнє. На підставі аналізування наукових праць сформували наступну класифікацію загроз фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва (рис. 2).

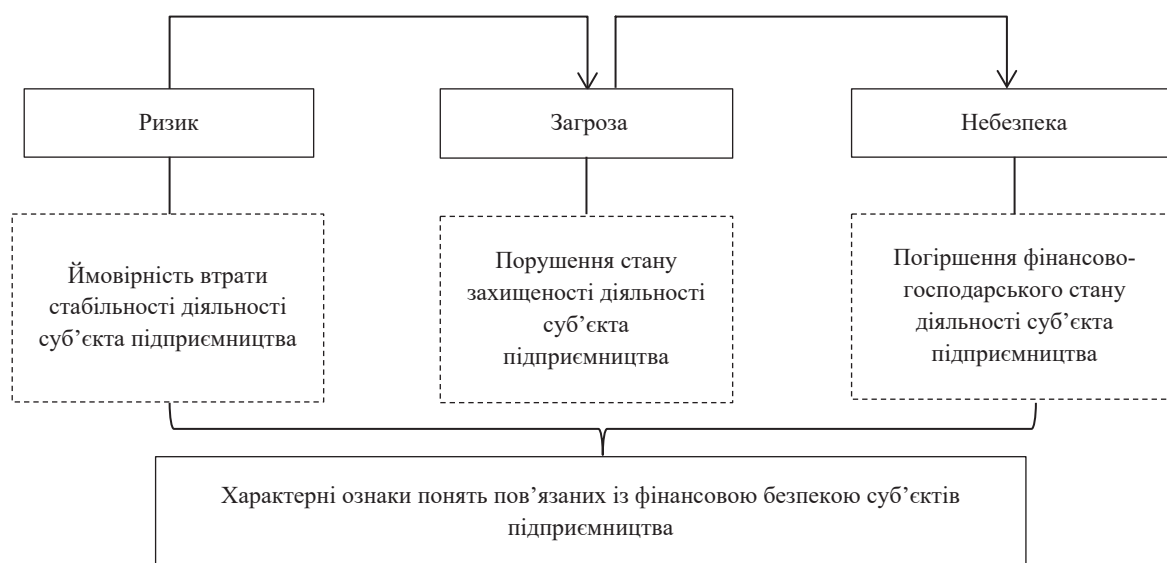


Рис. 1. Характерні ознаки понять пов'язаних із фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3]

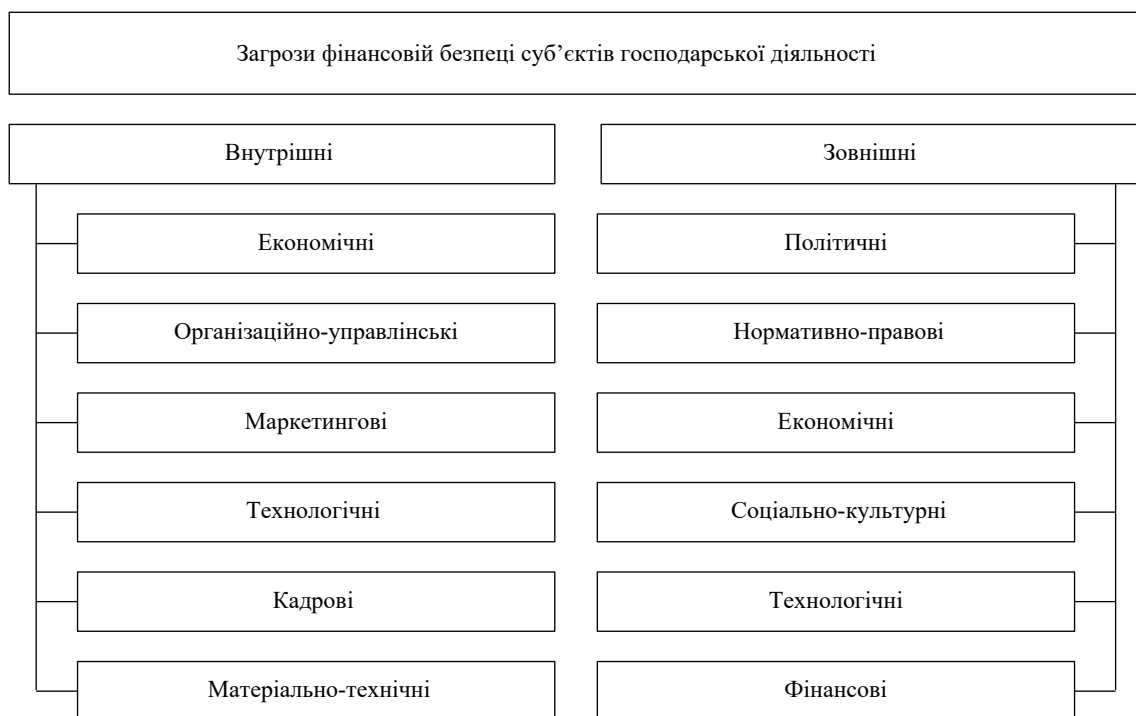


Рис. 2. Узагальнена класифікація внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці суб'єктів господарської діяльності

Джерело: [3–8]

Як бачимо з рис. 2 загрози фінансовій безпеці підприємств розподіляємо на внутрішні і зовнішні [3–8]:

1) внутрішні:

- економічні – негативний рівень ділової репутації, нездатність виконувати короткострокові зобов'язання через низький рівень ліквідності активів, зниження ринкової вартості, відсутність здійснення ефективного внутрішнього аудиту, недостатній обсяг власних фінансових ресурсів, зумовлюючи залежність від кредиторів, невикористання сучасних інструментів прогнозування ключових індикаторів фінансової безпеки тощо;

- організаційно-управлінські – нечітке планування та контролювання у фінансовій сфері, нерациональне управління активами та фінансовим капіталом, дисбаланс доходів та витрат, неефективна політика щодо розподілу прибутку, обмежена інвестиційна діяльність, безрезультатність здійснення операційної діяльності, недостатній обсяг резервних та страхових фондів, недотримання комерційної таємниці, відсутність злагодженої системи антикризового управління тощо;

- маркетингові – ігнорування важливості даних щодо тенденцій, які пов'язані із споживачами, конкурентами, сучасними трендами; формування цінової та збутової політики без охоплення ключових факторів ринкового середовища; невідповідність кінцевої продукції чи послуги встановленим стандартам якості; відсутність налагодженої системи маркетингових комунікацій; перевищення

витрат на збут порівняно з отриманим доходом тощо;

- технологічні – невідповідність технологічних процесів сучасним стандартам; низький рівень вкладання інвестиційних ресурсів у нові технології; неякісне програмне забезпечення щодо захисту фінансової інформації; низький рівень автоматизації виробничих та управлінських процесів тощо;

- кадрові – відсутність необхідних знань, навичок або досвіду щодо виконання покладених обов'язків; безініціативність працівників щодо виконання завдань вчасно та якісно; зростання конфліктної напруженості в середині колективу працівників; відсутність матеріального чи нематеріального мотивування персоналу; нечіткий розподіл функцій та обов'язків між керуючою та керованою системою; плинність кадрів тощо;

- матеріально-технічні – недостатній рівень забезпечення виробничих процесів потрібними матеріалами та комплектуючими в умовах воєнних дій; неякісна сировина; низький рівень модернізації устаткування; неорганізована співпраця з постачальниками тощо;

2) зовнішні:

- політичні – відсутність політичної стабільності в середині держави; прийняття політичних рішень щодо запровадження торгових чи неторгових бар'єрів, ускладнюючи експортно-імпортні відносини підприємств; ймовірність повної або часткової націоналізації активів бізнесу; присутність корупційних схем; воєнні стани тощо;

– нормативно-правові – стрімкі зміни у трудовому, податковому, економічному законодавствах чи інших нормах, створюючи перешкоди для діяльності підприємств, що негативно позначається на їх фінансовій стійкості; відсутність урядової допомоги малим та середнім суб'єктам підприємництва тощо;

– економічні – відсутність співвідношення цін на активи із показниками реальної економіки; кризові стани вагомих галузей промисловості від яких залежить функціонування інших секторів економіки; зниження темпів економічного розвитку; погіршення динаміки макроекономічних показників; високий рівень тінізації економіки тощо;

– соціально-культурні – значний рівень безробіття; низький рівень купівельної спроможності населення; зростання міграційних процесів; нездатність пристосовуватись до змін культурних цінностей і норм; поширення неправдивої інформації у суспільстві, що підриває репутацію підприємства тощо;

– технологічні – низький рівень впровадження цифрових технологій; значні масштаби поширення

кіберзлочинності та кібербезпеки; нерівномірний розподіл цифрових активів, зумовлюючи економічне явище монополізації тощо;

– фінансові – охоплюють несприятливі тенденції щодо бюджетної сфери, грошово-кредитного сектору, валютного ринку, боргової політики, страхового ринку, фондового ринку тощо.

Фінансову безпеку розглядають важливим механізмом захисту підприємства від негативного впливу загроз, наслідками яких можуть бути втрата стабільності та відсутність розвитку. Внаслідок цього постає питання досягнення результативності фінансової безпеки суб'єктів підприємництва через постановку ключових завдань та виконання необхідних дій для їх виконання (рис. 3).

Вказаний рис. 3 показує, що досягнення результативності фінансової безпеки підприємств охоплює два ключові блоки:

- Блок 1. Загальна система побудови фінансової безпеки – охоплює постановку ключових завдань, спрямованих на отримання таких результатів: досягнення збалансованості доходів та витрат; швидке реагування на ринкові зміни; оптимальне

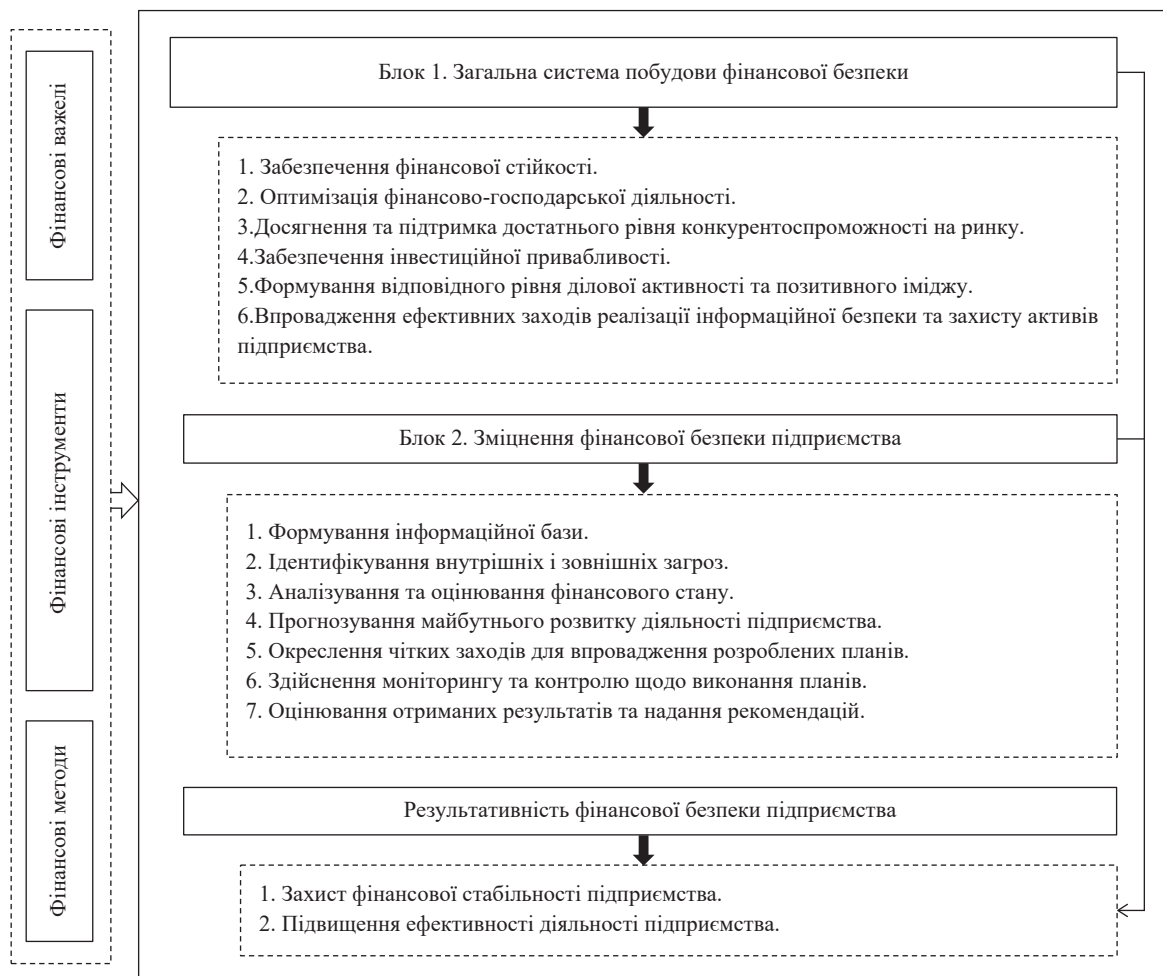


Рис. 3. Комплексний підхід досягнення результативності фінансової безпеки підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

використання ресурсів; пропозиція якісних товарів та послуг в результаті впровадження інноваційних новинок; вчасне виконання зобов'язань, забезпечуючи позитивну ділову репутацію та реалізацію фінансових перспектив; інформаційний захист від загроз шахрайства, конкуренції тощо.

- Блок 2. Зміцнення фінансової безпеки підприємства – ґрунтується на виконанні дій, спрямованих на: збір достовірної інформації для аналізування поточної фінансової ситуації через опрацювання фінансових звітів, показників ринкової діяльності, тенденцій економічної ситуації тощо; аналізування загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ для вивчення можливостей їх впливу на фінансову безпеку підприємств; аналізування та оцінювання фінансового стану компанії через розрахунок показників, наприклад, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість тощо з метою виявлення ймовірних загроз та ризиків; складання прогнозів щодо майбутнього розвитку діяльності підприємства на основі внутрішніх можливостей та ринкових змінних умов; застосування чітких заходів реалізації запропонованих планів з метою, для прикладу, розвитку інвестиційної діяльності, оптимізації витрат, використанні ресурсів тощо із призначенням відповідальних осіб за їх практичну реалізацію; виконання планів необхідно супроводжувати здійсненням моніторингу та контролю, що дозволить дотримуватись визначеного напрямку, усуваючи можливі відхилення; оцінювання отриманих результатів від впроваджених заходів, що базується на дослідженні змін фінансової, операційної, маркетингової, інвестиційної, виробничої діяльності підприємства.

Виконання завдань загальної системи побудови фінансової безпеки та реалізація дій, пов'язаних із зміцненням фінансової безпеки забезпечують її результативність, що передбачає досягнення таких основних цілей:

- захист фінансової стабільності підприємства – підтримка стійкого фінансового стану підприємства в умовах негативних динамічних ринкових змін;
- підвищення ефективності діяльності підприємства – досягнення позитивних результатів внаслідок впровадження фінансових і стратегічних цілей, базуючись на оптимальному використанню ресурсів.

Досягнення результативності фінансової безпеки суб'єктів підприємництва супроводжується застосуванням [4]:

1) фінансових методів – взаємопов'язане використання різноманітних методів (фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове прогнозування та планування, фінансове регулювання, фінансове стимулювання, оперативне та поточне управління грошовими коштами, оцінювання фінансових ризиків, моніторинг виконання плану) дозволяє керівництву підприємств зібрати необхідні дані, діагностувати фінансовий стан, розробити ефективні

фінансові плани, здійснити коригувальні та контролюючі дії щодо впливу на об'єкт управління, вчасно помітити мінімальні відхилення;

2) фінансових інструментів – використання інвестиційних, кредитних, страхових, податкових, цінових інструментів забезпечує координацію розподілу ресурсів між сферами діяльності підприємства, управління ризиками, формування оптимальної структури доходів та витрат, раціоналізацію джерел фінансування;

3) фінансових важелів – забезпечують реалізацію фінансових інструментів через активи, капітал, зобов'язання, дохід, витрати, прибуток.

Висновки. Вивчення питання загроз фінансовій безпеці сучасного підприємництва дозволило: по-перше проаналізувати такі економічні поняття як ризик, загроза, небезпека; по-друге дослідити класифікаційні ознаки поділу загроз; по-третє сформулювати комплексний підхід досягнення результативності фінансової безпеки підприємств. Внаслідок цього можна зазначити, що ризик, загроза та небезпека розкривають характерні ознаки діяльності підприємства на різних етапах фінансової безпеки. Групування внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці суб'єктів господарської діяльності сприяє ідентифікуванню реальних чи потенційних чинників, які можуть чинити негативний вплив на фінансову стійкість. У свою чергу, комплексний підхід досягнення результативності фінансової безпеки підприємств охоплює комплекс завдань та дій, пов'язаних із забезпеченням фінансової стабільності та зведення до мінімуму ймовірних фінансових втрат у разі виникнення загроз.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З.С., Чеберяко О.В., Микитюк О.В., Бондаренко С.М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. *Academy Review*. 2024. № 1 (60). С. 123–140.
2. Бліхар М.М. Теоретико-правові аспекти функціонування фінансової розвідки в системі зміцнення фінансової безпеки підприємств. *Право і суспільство*. 2024. №4. С. 258–262.
3. Руденко В.В., Погріщук Г.Б. Ідентифікація змісту та класифікаційних ознак загроз і ризиків фінансовій безпеці підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 105–112.
4. Матвійчук В.І., Матушевський О.В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 118–131.
5. Дубинська О. Теоретичні й практичні аспекти моніторингу фінансової звітності як напрямку виявлення загроз фінансовій безпеці підприємства в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 374–384.
6. Товпик, Д.В., Дем'янчук, О. І. Загрози фінансовій безпеці підприємства в Україні. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан,*

проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці : матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 2–3 березня 2023 р. pp. 178–183.

7. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Фінансова безпека підприємств: сутність, складові, основні загрози та оцінювання її рівня. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.

8. Єрмоленко О.А., Гречихін В.Р. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансову безпеку підприємства. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 200–203.

REFERENCES:

1. Varnalii Z.S., Cheberiako O.V., Mykytiuk O.V., Bondarenko S.M. (2024) Aktualitety finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennyi chas [Actualities of financial security of Ukrainian business entities in the conditions of war and post-war period.]. *Academy Review*, no. 1 (60), pp. 123–140. (in Ukrainian)
2. Blikhar M.M. (2024) Teoretyko-pravovi aspekty funktsionuvannia finansovoi rozvidky v systemi zmitsnennia finansovoi bezpeky pidpriemstv [Theoretical and legal aspects of the functioning of financial intelligence in the system of strengthening the financial security of enterprises]. *Pravo i suspilstvo*, no. 4, pp. 258–262. (in Ukrainian)
3. Rudenko V.V., Pohrishchuk H.B. (2023) Identyfikatsiia zmistu ta klasyfikatsiinykh oznak zahroz i ryzykiv finansovii bezpetsi pidpriemstva [Identification of the content and classification features of threats and risks to the financial security of the enterprise]. *Modern Economics*, no. 41, pp. 105–112. (in Ukrainian)
4. Matviichuk V.I., Matushevskiy O.V. (2023) Formuvannia finansovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia v umovakh voiennoho stanu [Formation of financial security of a business entity under martial law]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4(52), pp. 118–131. (in Ukrainian)
5. Dubynska O. (2023) Teoretychni y praktychni aspekty monitorynhu finansovoi zvitnosti yak napriamu vyjav-lennia zahroz finansovii bezpetsi pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Theoretical and practical aspects of monitoring financial statements as a direction of identifying threats to the financial security of an enterprise under martial law]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 4, pp. 374–384. (in Ukrainian)
6. Tovpyk D.V., Demianchuk O.I. (2023) Zahrozy finansovii bezpetsi pidpriemstva v Ukraini [Threats to the financial security of an enterprise in Ukraine]. *Finansy, bankivska systema ta strakhuvannia v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku v kryzovii ekonomitsi* : materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (March 2–3, 2023), pp. 178–183.
7. Pravdiuk N.L., Kozlovska L.Yu. (2024) Finansova bezpeka pidpriemstv: sutnist, skladovi, osnovni zahrozy ta otsiniuvannia yii rivnia [Financial security of enterprises: essence, components, main threats and assessment of its level]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. (in Ukrainian)
8. Yermolenko O.A., Hrechukhin V.R. (2018) Analiz vplyvu vnutrishnikh ta zovnishnikh zahroz na finansovu bezpeku pidpriemstva [Analysis of the impact of internal and external threats on the financial security of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5(10), pp. 200–203. (in Ukrainian)

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ANALYSIS OF INNOVATION AND INVESTMENT ASPECTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

У статті досліджено вдалі приклади впровадження інновацій та відцифрування бізнес-процесів суб'єктами господарювання. Представлено графічно зміну інвестицій в програмне забезпечення і бази даних, в права на комерційні позначення в Україні. Проаналізовано зміну кількості впровадженій інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами. Результати дослідження дозволили констатувати факт того, що інноваційно-інвестиційний розвиток економіки України знаходиться в стані турбулентності в результаті воєнного стану і соціально-економічної кризи як результату війни. Запропоновано з метою інноваційного відновлення економіки України активніше напрацьовувати дієві інструменти підтримки до збільшення інвестицій в нематеріальні активи, що в перспективі могло б сприяти покращенню реалізації інноваційних і інвестиційних проєктів від українських дослідників, розробників, винахідників.

Ключові слова: інноваційні підприємства, інноваційна продукція, інновації, інноваційно-цифрові проєкти, інвестиції нематеріальні активи, капітальні інвестиції, інвестиції в об'єкти промислової власності.

The article examines successful examples of the implementation of innovations and digitization of business processes by business entities. The change in investments in software and databases, in rights to commercial designations in Ukraine in 2021 and 2023 is graphically presented in terms of items of expenditure on the acquisition and creation of new assets, which in 2021 amounted to 11,444.608 million UAH, while in 2023 these expenses amounted to 12,633.165 million UAH. Investments in software and databases under the item of expenses for improvement, improvement, reconstruction, modernization in 2021 amounted to 5,146.807 million UAH, which is 1,433.290 million UAH less than in 2023. An analysis of capital investments in the production of communications equipment, the production of computers, electronic and optical products in Ukraine for 2023 showed the fact of excess investment in tangible assets over intangible ones. Investments in intangible assets in the production of computers, electronic and optical products compared to investments in tangible assets were 10.6 times lower in 2023 compared to 2021. As for investments in intangible assets in the production of communications equipment, in 2023 they were 343.458 million UAH lower than investments in the same tangible assets. The change in the number of innovative products (goods, services) introduced by industrial enterprises was analyzed in terms of the number of industrial enterprises that sold innovative products from 2020 to 2023 in Ukraine. The results of the study made it possible to state the fact that the innovation and investment development of the Ukrainian economy is in a state of turbulence as a result of martial law and the socio-economic crisis as a result of the war. Unfortunately, there has been a constant decrease in the number of industrial enterprises selling innovative products over the past 4 years, and an obvious fact is the decrease in the number of innovative products (goods, services) introduced in 2020–2023. It is proposed to more actively develop effective support tools for increasing investments in intangible assets in order to promote innovative recovery of the Ukrainian economy, which in the future could contribute to improving the implementation of innovative and investment projects by Ukrainian researchers, developers, and inventors.

Keywords: innovative enterprises, innovative products, innovations, innovative digital projects, investments in intangible assets, capital investments, investments in industrial property.

УДК 330.3+351

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-4>

Кирпушко В.Я.

аспірант кафедри економічної теорії
менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Kyrpushko Vitalii

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Постановка проблеми. Інновації, інформація та цифрові технології продовжують шаленими темпами змінювати всі сфери життя та більшість галузей економіки. Стосується це й найтрадиційніших видів людської діяльності. Наразі є потреба в становленні інноваційних і цифрових екосистем, які дозволяють автоматизувати й цифровізувати виробництво та промисловість, аби не витрачати часу на рутинні процеси й зосередитися на підвищенні ефективності та зростанні й мобільності бізнесу [1]. Війна суттєво вплинула на всі бізнес-процеси в Україні і на бізнес-середовище. Майже третина підприємств або припинила, або обмежила свою діяльність, в результаті чого прямі збитки, нанесені економіці держави, склали 80 млрд євро [2]. Що є колосальною не лише цифрою, але й фактом матеріальним.

Ключовим фактором успішної реконструкції економіки буде максимальне залучення приватного

сектору та міжнародного капіталу в усі аспекти інвестицій та відбудови, при цьому реконструкція максимально здійснюватиметься за рахунок приватних інвестицій та державно-приватного партнерства [3, с. 1]. В свою чергу, цифровізація та добре розвинений сектор ІКТ можуть сприяти економічному розвитку і зростанню. Цифрові технології не тільки пропонують величезний потенціал для підвищення продуктивності фірм, але також можуть допомогти в посиленні стійкості та відновленні під час кризи [4, с. 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття науковці активно досліджують питання інноваційно-інвестиційного розвитку країн крізь призму цифровізації та інституціоналізації. Зокрема, вони вивчали функціонування інноваційних підприємств у віртуальній реальності через цифрові двійники, Інтернет-речей, робототехніку.

Не залишається поза їх увагою питання застосунку новітніх цифрових технологій в управлінні національною економічною системою. Цінними вважаємо дослідження присвячені вивченню стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку та управлінських рішень в енергетичній галузі України. Серед науковців, які займалися розкриттям даних питань варто назвати прізвища: І. Бобух [5], О. Бондарчук [6], D. Herold [7–8], P. Magliocca [9], A. Botti, R. Parente, R. Vesci [10], Н. Краус [11–12], К. Краус [13], В. Лісіца [5], О. Манжура [12], О. Марченко [13], О. Маслов [14], О. Новікова, Г. Поченчук [15], О. Полінкевич [16], В. Сисюк [17], В. Тринчук [16], І. Яблонська [18] й ін.

Українським дослідникам Б. Кишакевичу, Б. Демедюку та В. Сисюку вдалося провести ґрунтовний аналіз переваг і викликів для малого й середнього бізнесу, що пов'язанні з поширенням цифрової трансформації в підприємстві. Науковці стверджують, що «різниця в рівні цифрової інтенсивності між малими та середніми підприємствами (далі – МСП) і великими компаніями в Європі може бути пояснена, у першу чергу тим, що МСП часто мають обмежені фінансові та людські ресурси для інвестицій у цифрові технології. Великі ж підприємства мають більші бюджети та можливості для великомасштабних інвестицій в цифровізацію. Крім цього, МСП можуть не мати достатнього доступу до висококваліфікованих ІТ-спеціалістів. Великі компанії частіше мають власні ІТ-відділи з розширеними навичками та знаннями» [17, с. 87].

В науковій праці «Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку та управлінські рішення в енергетичній галузі України» [19] науковцям вдалося обґрунтувати необхідність трансформаційних змін в галузі енергетики України та поглиблення інноваційних перетворень як результат викликів зовнішнього середовища і прагненню досягти Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року. Автори розглянули окремі з передових інноваційних технологій, що вже активно використовуються енергетичними компаніями України у їх діяльності (зокрема, штучний інтелект (далі – ШІ) та безпілотні літальні апарати) з метою покращення стану інфраструктури, підвищення рівня безпеки, ефективності бізнесу та екологічності виробництва.

Цінними вважаємо наукові здобутки О. Марченко, Н. Краус та К. Краус, що зробили спробу обґрунтувати об'єктивну потребу в алгоритмі інвестиційних ресурсів підприємства. Вони дійшли висновку, що застосунок даного алгоритму на практиці дозволяє врахувати різнопланові інтереси всіх учасників процесу інвестування, які зацікавлені в результаті, ефективному завершенні інвестиційного проєкту [20; 21].

Українські науковці О. Марценюк та В. Петрусевич присвятивши своє дослідження з'ясуванню проблем і перспектив інвестиційної діяльності банків України дійшли висновку, що еволюція підходів

до трактування інвестицій відображає зміни в економічній науці та практиці, переходячи від вузько економічного розуміння до більш широкого, що включає соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє краще оцінювати вплив інвестицій на загальний розвиток суспільства та економіки [22, с. 3]. Науковці Г. Поченчук, В. Лісіца та А. Маслов зосередили свою дослідницьку увагу на питаннях управління інвестиційною активністю підприємств, соціальних інноваціях та аналізі якісного управління інвестиційною стратегією в контексті євроінтеграційних процесів [15; 5; 14]. Науковець О. Рудь проаналізував трактування інвестиційної стратегії і вказав взаємозв'язок елементів формування інвестиційної політики організації і періоду реалізації, назвавши принципи формування інвестиційної стратегії підприємств [23, с. 28; 31].

Але, разом з тим, значна кількість питань, таких як аналіз динаміки зміни кількості промислових підприємств, що реалізують інноваційну продукцію, що є новою для ринку в порівнянні з тією, що є новою лише для підприємств, потребують глибокого аналізу і досліджень в частині розкриття причин зміни. Є потреба в аналізі зміни обсягу інвестиції в програмне забезпечення (далі – ПЗ) та бази даних, в права на комерційні позначення в Україні, адже саме такого роду інвестиції впливають на інноваційну діяльність суб'єктів господарювання.

Постановка завдання. Провести аналіз обсягу капітальних інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи комп'ютерного програмування й НДР за три останні роки. Представити явні перешкоди, що спричиняють зменшення інвестиції в ПЗ та бази даних, в права на комерційні позначення в Україні останнім часом. Вказати вдалі приклади впровадження інновацій та відцифрування бізнес-процесів суб'єктами господарювання. Розкрити соціально-економічні ефекти і корисності від впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Інновації – це створення того, чого ще може не існувати, навіть як ідеї. Це безперервний, поглинальний пошук нових і нестандартних підходів, процес зміни звичних, навіть, здавалося б, передових нині рішень. Створення чогось інноваційного – це завжди невідомість, подальше використання – ризик, а запуск у робочих проєктах – величезна відповідальність» [24]. Швидші інновації, у свою чергу, сприятимуть зростанню продуктивності в ЄС, що призведе до більшого зростання доходів домогосподарств і посилення внутрішнього попиту. У Європи ще є можливість змінити шлях. Оскільки світ зараз стоїть на порозі чергової цифрової революції, спровокованої поширенням ШІ, для Європи відкрилося вікно, щоб виправити свої недоліки в інноваціях і продуктивності та відновити свій виробничий потенціал [25, с. 10]. Саме

наявність цифрових технологій і їх інтегрованість в бізнес-процеси впливає на конкурентоспроможність, продуктивність та здатність до інновацій. Вищий рівень цифрової інтенсивності може свідчити про більшу адаптацію до сучасних ринкових умов і тенденцій, а також про більш ефективне використання ресурсів і краще задоволення потреб клієнтів [17, с. 85].

Наразі в Україні кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, яка була новою для ринку системно зменшується (табл. 1). Так, з 2020 по 2023 р. їх кількість скоротилася на 89 од. Спостерігається і зменшення на 302 од. кількості промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), яка була нова лише для підприємства. В структурі промисловості це скорочення торкнулося добувної промисловості і розроблення кар'єрів та переробної промисловості.

До того ж, у зв'язку з військовими діями в Україні відбувається значне зміщення інвестицій у галузях, що найбільше постраждали. Одним із пріоритетних завдань влади є залучення та збереження інвестицій, а для цього необхідно забезпечити їх страхування від ризиків за допомогою міжнародних організацій з великим досвідом у цій сфері [27, с. 87]. Якщо аналізувати загальну кількість упровадженої інноваційної продукції промисловими підприємствами з 2020 по 2023 рр., то за більшістю показників також маємо зменшення. Кількість впровадженої інноваційної продукції, яка була новою для ринку, на якому працює підприємство скоротилася на 254 од. та склала 437 од. в 2023 р. За новою продукцією лише для підприємства також скорочення в 1,48 рази в 2023 р. в порівнянні з 2020 р. (табл. 2).

Кількість впроваджених машин та обладнання, що є новими для ринку на якому працює підприємство скоротилася до 51 од., що на 165 од. менше

Таблиця 1

Кількість промислових підприємств, які реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), що була новою для ринку і новою лише для підприємств за деякими видами економічної діяльності в Україні у 2020–2023 рр. (одиниць)

Види економічної діяльності	Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), яка була новою для ринку				Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), яка була новою лише для підприємства			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Промисловість	145	62	64	56	502	209	215	200
Добувна промисловість розроблення кар'єрів	3	1	1	–	10	6	4	1
Переробна промисловість	142	61	63	56	486	194	204	193
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря	–	–	–	–	5	3	4	4
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	–	–	–	–	1	6	3	2

Джерело: складено на основі джерела [26]*

Таблиця 2

Загальна кількість впровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами за 2020–2023 рр. в Україні (одиниць)

Рік	Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг)			З неї машини, обладнання		
	усього, одиниць	у тому числі		усього, одиниць	у тому числі	
		нової для ринку, на якому працює підприємство	нової лише для підприємства		нової для ринку, на якому працює підприємство	нової лише для підприємства
2020	4066	691	3375	647	216	431
2021	1756	375	1381	689	174	515
2022	2347	405	1942	420	70	350
2023	2715	437	2278	488	51	437

Джерело: складено на основі джерела [26]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Кількість впровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами за видами економічної діяльності у 2020–2023 роках. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024)

2023 р. порівняно з 2020 р.. Єдиний показник, що покращився за 4 проаналізовані роки це за кількістю впроваджених машин і обладнання, що є нові лише для підприємства. Так, в 2020 р. він становив 431 одиниць, а вже в 2023 р. склав 437 од (табл. 2).

Підтримуємо думку науковців проте, що ефективні правові та інституційні гарантії проти корупції слугуватимуть позитивним сигналом інноваційно-інвестиційній спільноті, стимулюватимуть найважливіші інвестиції для забезпечення післявоєнної реконструкції та економічного підйому [3, с. 13]. «Цифрова трансформація може особливо сприяти стійкості МСП, оскільки їхні обмежені фінансові та людські можливості роблять їх вразливими до

потрясінь. Однак, українські МСП ще не використали весь потенціал цифровізації. Вони показують обмежений рівень застосування цифрових інструментів, відстаючи від великих компаній. До прикладу, майже 70% великих підприємств України мають веб-сайт, порівняно з лише приблизно половиною середніх (47%) і менше третини малих підприємств (30%). Рівень впровадження технологій залишається нижчим за рівні ОЕСР» [4, с. 13]. Вдалі приклади впровадження інновацій та відцифрування бізнес-процесів суб'єктами господарювання ми представили в табл. 3.

Представлені приклади вдало реалізованих проєктів є «носієм прояву різноманітних сенсів, які

Таблиця 3

Вдалі приклади впровадження інновацій та відцифрування бізнес-процесів суб'єктами господарювання

Назва проєкту	Характерні особливості	Ефекти та корисності від впровадження
ТАС Агро – провідна аграрна компанія України, яка обробляє понад 80 тис гектарів земель у Чернігівській Сумській, Київській, Вінницькій, Кіровоградській, Херсонській та Миколаївській областях.	За 2023 р. впровадження цифрових рішень компанія залучила до ЕДО більшість співробітників та половину контрагентів. Автоматизували процеси, щоб позбавити співробітників рутинних задач та звільнити час для інтелектуальної праці. До того ж цифрові сервіси дозволяють працювати з документами 24 год на добу та економити чимало коштів.	Підписують у «Вчасно» понад 500 документів щомісяця. Це договори, додаткові угоди, специфікації, протоколи розбіжностей, видаткові накладні, коригуючі накладні, акти, рахунки, внутрішні розпорядження та накази. Також в ТАС АГРО інтегрували «Вчасно» з внутрішньою системою електронного документообігу, а після цього – з обліковою системою.
Спільний проєкт мережі мультимаркетів Аврора та одного з провідних дистриб'юторів комп'ютерної техніки та комплектуючих, споживчої електроніки та техніки, а також рішень для бізнесу АСБІС-УКРАЇНА.	ІТ-інфраструктура компанії – це замкнута екосистема, в якій працюють всі сервіси компанії. Вона складається з багатьох компонентів. Головне: щоб усі ІТ-сервіси були забезпечені гарантованою доступністю та відповідною якістю. В результаті всього комплексу R&D заходів, обрано серію Intel NUC, що входить до портфелю офіційного дистриб'ютора АСБІС-Україна	Масштабний дослідницький проєкт про обладнання комп'ютер на касовому місці в магазині. Ключовими факторами стали надійність, ремонтпридатність, споживання електрики, тривалість життєвого циклу обладнання, сумісність із нашим програмним забезпеченням.
Компанія «Медирент» долучилася до будування «держави у смартфоні», реалізувавши багато ІТ-проєктів, активно забезпечуючи цифровізацію соціальної сфери в Україні.	«Медирент» допомагає державі реалізувати стратегію цифровізації та пропонує корисні рішення для людей.	Пришвидшує доступність державних та приватних послуг в онлайн-режимі.
На замовлення Української компанії, лідера з виробництва якісного та доступного взуття Прогрес-Львів (Progress Service) команда ІТ-Enterprise впровадила проєкт із технічної підготовки виробництва (ТПВ) в рамках масштабного проєкту цифровізації управління виробництва.	У січні 2023 р/ компанія Прогрес-Львів розпочала виконання першої черги проєкту цифровізації на базі платформи ІТ-Enterprise. А саме – класичний проєкт з управління виробництвом, що охоплює: управління основними даними (Master Data Management, MDM), управління запасами, технічну підготовку виробництва (ТПВ), планування виробництва та простежуваність.	Прогрес-Львів є нетиповим клієнтом для ІТ-Enterprise, під розв'язання завдань ретельної цифровізації бізнес-процесів якого були створені нові доопрацювання і впроваджені креативні командні рішення. Щодо блоку цифровізації і структуризації класифікатора ресурсів, він налаштований в розрізі фасетної системи кодування (параметричний опис ресурсів), що дозволяє побудувати чітку структуру класифікатора з унікальним переліком ресурсів і виключити можливість створення дублів.

Джерело: складено на основі джерел [18; 28; 6; 29]

обумовлені умовами господарювання та цілями його формування, що визначає подвійну властивість поняття «інвестиційний проєкт». По-перше, як сукупність існуючих теоретичних засад в аспекті інноваційних проєктів. По-друге, як певний теоретичний базис рішення в межах сучасного питання в контексті визначеного суб'єкта» [30, с. 112].

Прямі іноземні інвестиції (далі – ПІІ) є одним із інструментів підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Це найкращий спосіб відновити Україну після війни. Вони допоможуть створити нові робочі місця, відновити інфраструктуру і стимулювати економічний розвиток. Інші джерела фінансування відновлення України, такі як конфісковані російські кошти, кошти міжнародних партнерів й кошти державного бюджету, можуть бути недостатніми. Тому, зараз важливо заохочувати іноземних інвесторів вкладати гроші в Україну. Це можна зробити, створивши сприятливі умови для бізнесу, наприклад, запровадивши прозорі правила та забезпечивши захист прав інвесторів [16, с. 59].

Як зазначає науковець О. Рудь інвестиції поділяють на такі види: інвестиції в матеріальні активи (будівництво, обладнання тощо); фінансові інвестиції (придбання часток капіталу підприємств, акцій, облігацій державні і корпоративні, депозитні сертифікати); інтелектуальних інвестиції (патенти, трансферт знань, винаходи, товарні знаки тощо); інвестиції у розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо), стратегічні інвестиції (інвестиції в нові напрями діяльності, інвестиційні

проєкти) [23, с. 28]. До того ж, як зазначає дослідниця А. Колесніченко, для ПІІ характерний безпосередній вплив на обсяги капітальних вкладень в економіку, тоді як портфельним властивий, головним чином, тимчасовий характер, що виражається у збільшенні дохідної частини відповідного бюджету. Портфельні ж інвестиції передбачають одержання тимчасового доходу у вигляді процентів або дивідендів, а також можливого додаткового доходу в результаті отриманих курсових різниць; залежить від ряду факторів, зокрема: фактичного стану виконання дохідної і видаткової частин відповідного бюджету; графіка погашення бюджетних зобов'язань за видатками, боргами [31, с. 85].

Заслуговує на наукову увагу в частинні аналізу інвестицій в ПЗ та бази даних в Україні, адже це один з тих секторів економіки, що в довоєнний час активно розвивався та в якому створювалася відчутна додана вартість для країни. Інвестиції в ПЗ та бази даних за статтею витрат на придбання та створення нових активів в 2021 р. становив 11 444,608 млн грн, тоді як в 2023 р. цей показник склав 12 633,165 млн грн (рис. 1 і 2). Даний показник зріс за 2 роки на 1 188,557 млн грн. Якщо аналізувати показник інвестицій в права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ними права, патенти, ліцензії, концесії, то варто зазначити скорочення коштів за ним на 1 592,712 млн грн. (рис. 1 і 2).

Інвестиції в ПЗ та бази даних за статтею витрат на поліпшення, вдосконалення, реконструкцію,

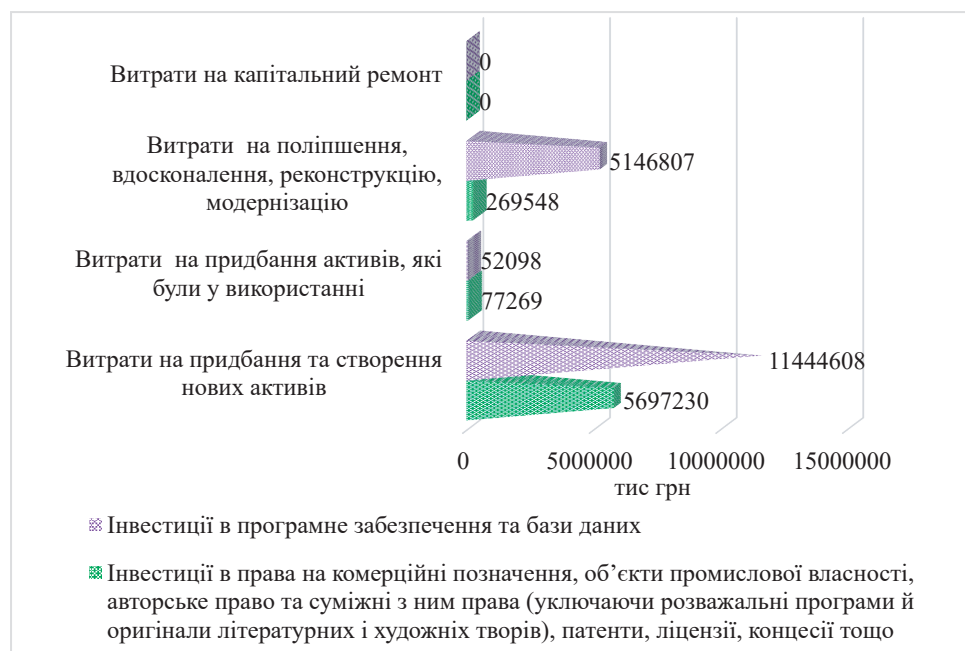


Рис. 1. Інвестиції в ПЗ та бази даних, в права на комерційні позначення в Україні в 2021 р.

Джерело: складено на основі джерела [32]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами активів за напрямками в 2021 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024)

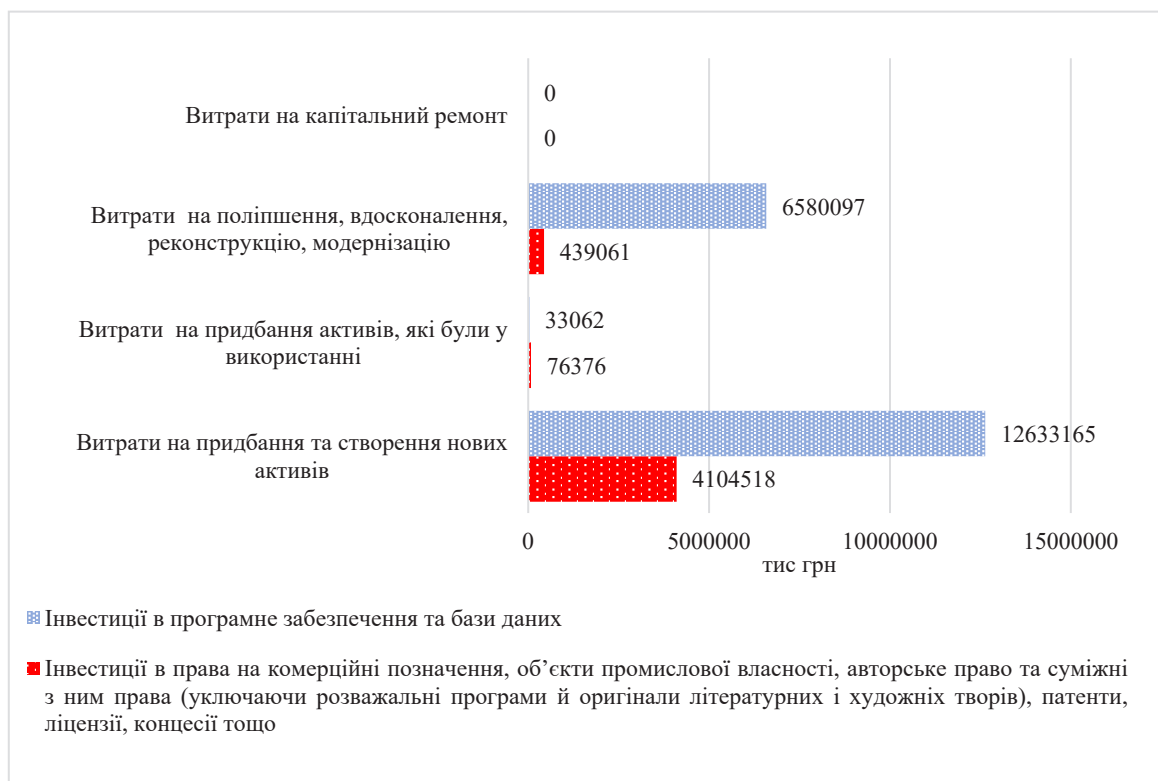


Рис. 2. Інвестиції в ПЗ та бази даних, в права на комерційні позначення в Україні в 2023 р.

Джерело: складено на основі джерела [32]*

модернізацію в 2021 р. склали 5 146,807 млн грн, що на 1 433,290 млн грн менше ніж в 2023 р. Ми вважаємо це позитивною тенденцією скорочення витрат на вдосконалення, адже ще підтверджує факт того, що інвестиції йдуть більше на створення нових активів (рис. 2).

В якості інвестиційних цілей в умовах економіки зазвичай виступають: забезпечення конкурентних переваг; зростання рівня прибутковості інвестицій і суми доходу від інвестиційної діяльності; зміна пропорцій реального і фінансового інвестування; поліпшення технологічної структури капітальних вкладень; здійснення секторальної і регіональної диверсифікації інвестиційної стратегії [23, с. 31].

Якщо аналізувати капітальні інвестиції у виробництво обладнання зв'язку, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в Україні за 2023 р., то стає зрозумілим, що інвестиції в матеріальні активи перевищували в нематеріальні (рис. 3). Так, до прикладу, інвестиції в нематеріальні активи по виробництву комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в порівнянні з інвестиціями в матеріальні активи були в 10,6 рази меншими в 2023 р. Що стосується інвестицій в нематеріальні активи виробництва обладнання зв'язку, то в 2023 р. вони були на 343,458 млн грн меншими, за інвестиції в такі ж матеріальні активи.

З даних рис. 4 стає зрозумілим, що в 2023 р. інвестиції в нематеріальні активи, що є запорукою інноваційного успіху країни, все ж є набагато меншими ніж в матеріальні активи за різними напрямками економічної діяльності, а саме: в нематеріальні активи інформаційної та телекомунікаційної сфери менші на 6 177,745 млн грн; в нематеріальні активи комп'ютерного програмування, консультування і надання інформаційних послуг на 549,676 млн грн; в нематеріальні активи технічного випробовування та дослідження на 157,217 млн грн; в нематеріальні активи наукових досліджень та розробок на 2 544,701 млн грн.

Наприкінці 2023 р. за ініціативи та підтримки Мінекономіки на базі державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ) розпочав активну роботу Національний хаб інтелектуальної власності та інновацій (IP&I Hub). IP&I Hub надає повний спектр послуг у сфері інтелектуальної власності від реєстрації прав на об'єкти інтелектуальної власності до супроводу виведення інноваційного продукту на ринок. Завданням IP&I Hub є створення необхідних умов для розвитку й масштабування перспективних українських розробок і забезпечення взаємодії освіти, науки та бізнесу [2].

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами активів за напрямками в 2023 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

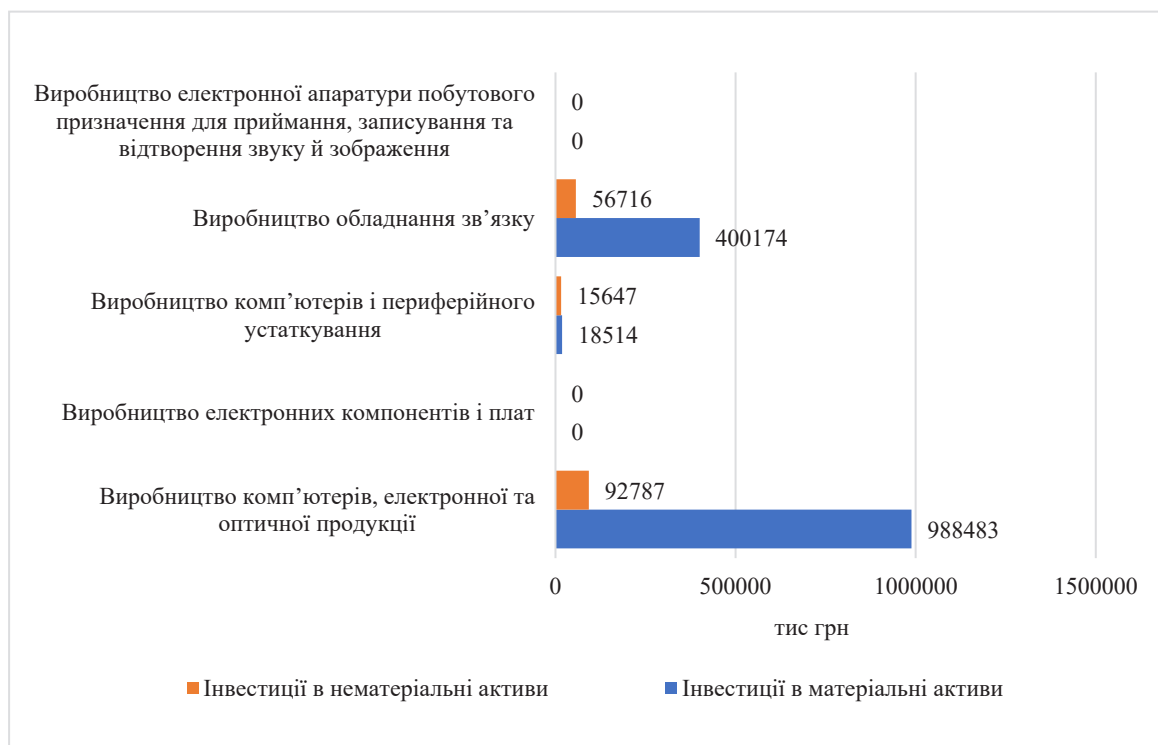


Рис. 3. Капітальні інвестиції у виробництво обладнання зв'язку, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в Україні в 2023 р.

Джерело: складено на основі джерела [32]*

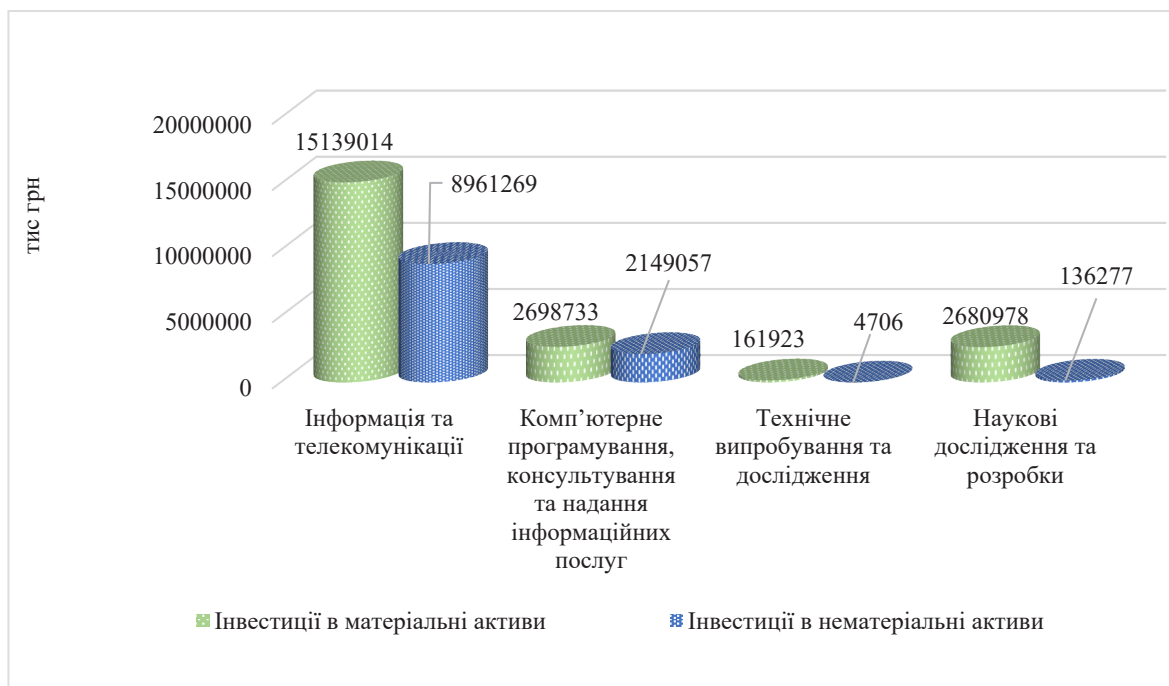


Рис. 4. Капітальні інвестиції у інформацію та комунікації, комп'ютерне програмування та НДР в Україні в 2023 р.

Джерело: складено на основі джерела [32]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності за 2023 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

«Для виправлення кризового стану в інвестиційній діяльності, який існує наразі, потрібно провести комплекс відповідних заходів, які б покращили рівень інвестиційної привабливості та сприяли залученню більшої частки внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів в економіку України» [33, с. 6]. В ході залучення інвестицій та розробці власних інвестиційних інструментів варто рухатися ланцюгом типу: «Визначення пріоритетності галузі для інвестицій – створення локального агентства економічного розвитку – проведення бенчмаркінгу – розробка стратегії залучення інвестицій – облік та більш глибокий аналіз наявних ресурсів – зосередження зусиль із залучення інвестицій на кількох секторах – створення необхідних інвестиційних інструментів – поширення інформації про інвестиційні можливості – налагодження системної та професійної діяльності із залучення інвестицій – співпраця з обласними державними адміністраціями – брати участь у заходах в Україні та за кордоном, що провадяться в частині інвестиційної політики» [34, с. 32–34].

Для забезпечення чіткої та ефективної реалізації, інвестиційна політика повинна розроблятися у співпраці з інвесторами. В її основі повинні бути чітке бачення цілей, конкретні завдання, конструктивне керування інституціями, відповідальними за прямі іноземні інвестиції плановані дії уряду, та заходи щодо реалізації пріоритетів реформ [3, с. 2].

З метою стимулювання залучення в економіку України стратегічних інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць і зростання конкурентоспроможності економіки через запровадження державної підтримки великих інвестиційних проєктів Державним бюджетом на 2024 р. свого часу було передбачено видатки в обсязі 3 млрд грн із спеціального фонду, що дозволяло інвесторам отримувати компенсацію до 30% вартості проєктів [2]. До того ж, уряд країни і надалі не залишається осторонь інституційної підтримки інвестиційної діяльності, так як прийняв Постанову КМУ про Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів на 2025 р. [35], яка набула чинності.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що інноваційно-інвестиційний розвиток економіки України знаходиться в стані турбулентності, в результаті воєнного стану, та соціально-економічної кризи як результату війни. На жаль, простежується постійне скорочення в останні 4 роки кількості промислових підприємств, що реалізують інноваційну продукцію, і очевидним фактом є зменшення кількості запровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) за 2020–2023 рр.. Вважаємо, що переслідуючи мету інноваційного відновлення економіки України уряду варто напрацьовувати

інструменти підтримки до збільшення інвестицій в нематеріальні активи, що в перспективі могло б сприяти покращенню реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів від українських дослідників, розробників та винахідників.

Подальші дослідження варто провадити в частині розробки дієвого інституційного механізму з повоєнного відновлення, на базі транскордонного співробітництва інноваційно активних підприємств з залученням капітальних інвестицій в нематеріальні активи, з країнами партнерами та географічно близькими до України. Є сенс напрацьовувати нові моделі структури організації інноваційних підприємств в умовах відцифрування бізнес-процесів, що сприяло б підготовці і реалізації суб'єктів господарювання до швидкого повоєнного відновлення та їх активного функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цифровізація агросектора в дії: що підвищує ефективність та прибутковість. *Agrichain*. URL: <https://griml.com/fmngK> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року. *Міністерство економіки України. Департамент інвестицій*, 11 липня 2024. URL: <https://griml.com/dQjQ2> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Нова Україна: стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання. *USAID*, 13 квітня 2023. URL: <https://griml.com/4VVVAU> (дата звернення: 23.11.2024).
4. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. *OECD Publishing, Paris*, 2024. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
5. Kraus N., Kraus K., Babukh I., Lisitsa V., Novikova O. Activities of Digital Platforms on the Basis of Clusterization and Innovative Development Strategies in the Conditions of European Integration. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19, Art. № 108. pp. 1179–1195. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.108>.
6. Бондарчук О. Як ІТ допомагає цифровізувати соціальну сферу: кейс компанії «Медирент». *Медирент. Інформаційні технології*, 01 травня 2023. URL: <https://griml.com/Fu5y1> (дата звернення: 24.11.2024).
7. Digital Entrepreneurship: Curriculum / D.M. Herold et al. Vienna-Cracow : Cracow University of Economics, 2022. URL: <https://griml.com/FFPk6> (accessed 15 November 2024).
8. Teaching notes for Casebook “How to do business in digital era?” / D.M. Herold et al. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2022. 47 p. URL: <https://ted.uek.krakow.pl> (accessed 14 November 2024).
9. Doing business digitally: a textbook / P. Magliocca et al. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://griml.com/Duz1U> (accessed 12 November 2024).
10. How to do business in digital era? : a casebook / A. Botti, R. Parente, R. Vesci et al. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://griml.com/prXU7> (accessed 12 November 2024).

11. Kraus N., Osetskyi V., Kraus K. Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment. 2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019) : Clausius Scientific Press. Journals Books Proceedings, Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27. pp. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.23977/ceed.2019.004>.
12. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Newest digital technology in management of national economic system. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.1>.
13. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Особливості застосування цифрових технологій «Інтернет речей» та новітніх систем у бізнесі. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2022. № 1 (9). С. 74–87. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0106>.
14. Краус К.М., Краус Н.М., Маслов А.О. Соціальне підприємство крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 2 (12). С. 4–20. URL: <https://griml.com/DwbDe> (accessed 17 November 2024).
15. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G. Principles, assessment and methods of risk management of investment activities of the enterprise. *VUZF review*. 2021. № 6 (3). С. 45–58. URL: <https://griml.com/AwoOV> (accessed 19 November 2024).
16. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Мальцева В.В., Рудой В.М. Інвестиційна привабливість соціального підприємства для релокованих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.56>.
17. Кишакевич Б., Демедюк Б., Сисюк В. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>.
18. Яблонська І. Мільйон гривень економії та звільнення 50% часу: рік впровадження ЕДО в компанії TAS Agro. *Вчасно*. URL: <https://vchasno.ua/case/tas-agro/> (дата звернення: 24.11.2024).
19. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку та управлінські рішення в енергетичній галузі України. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія : Економіка*. 2023. № 3 (9). С. 50–62. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-50-62](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-50-62).
20. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. Innovatization of entrepreneurship in virtual reality: digital duplicates, Internet of Things, robotics. *Proceedings Book in Mechanical Engineering : Advances in Mechanical Engineering* (Select Proceedings of ICTEMA 2022). Jalpaiguri, India (15–16 January 2022, Jalpaiguri, India). 2022. Vol. 1. pp. 33–41.
21. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. Information and investment activity of the enterprise: role, areas of influence and their relationship. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.35>.
22. Марценюк О., Петрусевич В. Проблеми та перспективи інвестиційної діяльності банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-54>.
23. Рудь О.О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2024. № 3 (74). Том 35. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-5>.
24. Бец А. Як впроваджувати інновації через ініціативні проекти : кейс «Vodafone Україна». *Speka*, 10 квітня 2023. URL: <https://griml.com/yS2N4> (accessed 19 November 2024).
25. The future of European competitiveness. Part A. A competitiveness strategy for Europe (September 2024). *European commission*. 66 p. URL: <https://griml.com/RWnbM> (accessed 19 November 2024).
26. Статистична інформація. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024).
27. Кушнірук В.С., Кареба М.І., Нехайчик Є.Є. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-14).
28. Кейс мережі Аврора та АСБІС-Україна: як навіть під час війни впроваджувати інновації та підвищувати ефективність роботи роздрібного бізнесу. *RAU* : веб-сайт, 22 вересня 2023. URL: <https://rau.ua/personalii/avrora-ta-asbis-ukraina/> (дата звернення: 24.11.2024).
29. Цифровізація технічної підготовки виробництва компанії Прогрес-Львів на платформі IT-Enterprise. *IT-Enterprise*, 01 травня 2023. URL: <https://griml.com/2QghV> (дата звернення: 24.11.2024).
30. Щербакова І.Б. Адаптивність теоретичних заasad у визначенні понять «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний проєкт» до залучення інвестицій малими промисловими підприємствами на засадах проектного бізнес-партнерства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 108–113.
31. Колесніченко А.С. Державна інвестиційна політика в контексті обліку й оподаткування установ фінансово-кредитної та бюджетної сфер. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-80-87>.
32. Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).
33. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>.
34. Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях. Кейс-стаді. *Федерація канадських муніципалітетів. Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»*, 2020. 40 с. URL: <https://griml.com/iZbT5> (дата звернення: 23.11.2024).
35. Про Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України. Документ 903-2024-п від 09 серпня 2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://griml.com/Dgt8e> (дата звернення: 27.11.2024).

REFERENCES:

1. Tsyfrovisatsiia ahrosektora v dii: shcho pidvyshchuie efektyvnist ta prybutkovist (2024) [Digitalization of the agricultural sector in action: what increases efficiency and profitability]. *Agrichain*. Available at: <https://griml.com/fmngK> (accessed November 24, 2024).
2. Investytsiina diialnist v Ukraini za 1 kvartal 2024 roku (2024) [Investment activity in Ukraine for the 1st quarter of 2024]. *Ministry of Economy of Ukraine. Investment Department*, July 11, 2024. Available at: <https://griml.com/dQjQ2> (accessed November 23, 2024).
3. Nova Ukraina: stymulivannia investytsii u svobodu, myr ta protsvitannia (2023) [New Ukraine: Stimulating Investment in Freedom, Peace, and Prosperity]. *USAID*, April 13, 2023. Available at: <https://griml.com/4VVAU> (accessed November 23, 2024).
4. OECD. Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini (2024) [OECD. Enhancing Resilience by Accelerating Digital Business Transformation in Ukraine]. OECD Publishing, Paris. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
5. Kraus N., Kraus K., Babukh I., Lisitsa V., Novikova O. (2023) Activities of Digital Platforms on the Basis of Clusterization and Innovative Development Strategies in the Conditions of European Integration. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 19, Art.#108, pp. 1179–1195. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.108>.
6. Bondarchuk O. (2023) Yak IT dopomahaie tsyfrovizuvaty sotsialnu sferu: keis kompanii "Medyrent" Як IT допомагає цифровізувати соціальну сферу: кейс компанії «Медирент» [How IT helps digitize the social sphere: the case of Medirent]. *Medirent. Information technologies*, May 01, 2023. Available at: <https://griml.com/Fu5y1> (accessed November 24, 2024).
7. Herold D.M. (Eds.) (2022) Digital Entrepreneurship: Curriculum. Vienna-Cracow : Cracow University of Economics. Available at: <https://griml.com/FFPk6> (accessed November 15, 2024).
8. Herold D.M. (Eds.) (2022) Teaching notes for Casebook "How to do business in digital era?". Salerno-Cracow : Cracow University of Economics. 47 p. Available at: <https://ted.uek.krakow.pl> (accessed November 14, 2024).
9. Magliocca P. (Eds.) (2023) Doing business digitally: a textbook. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics. Available at: <https://griml.com/Duz1U> (accessed November 12, 2024).
10. Botti A., Parente R., Vesci R. (Eds.) (2023) How to do business in digital era? : a casebook. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics. Available at: <https://griml.com/prXU7> (accessed November 12, 2024).
11. Kraus N., Osetskyi V., Kraus K. (2019) Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment. *2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019)* : Clausius Scientific Press. Journals Books Proceedings, Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27. DOI: <https://doi.org/10.23977/ceed.2019.004>. pp. 17–22.
12. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. (2019) Newest digital technology in management of national economic system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.1>.
13. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. (2022) Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovykh tekhnolohii "Internet rechei" ta novitnikh system u biznesi [Features of the application of digital technologies "Internet of Things" and the latest systems in business]. *European Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 1(9), pp. 74–87. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0106>.
14. Kraus K.M., Kraus N.M., Maslov A.O. (2023) Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції [Social entrepreneurship through the prism of social innovation in the context of European integration and global convergence]. *European Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 2(12), pp. 4–20. Available at: <https://griml.com/DwbDe> (accessed November 17, 2024).
15. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G. (2021) Principles, assessment and methods of risk management of investment activities of the enterprise. *VUZF review*, no. 6(3), pp. 45–58. Available at: <https://griml.com/AwoOV> (accessed November 19, 2024).
16. Polinkevych O.M., Trynchuk V.V., Maltseva V.V., Rudoi V.M. (2024) Investytsiina pryvabyvist sotsialnoho pidpriemnytstva dlia relokovanykh pidpriemstv [Investment attractiveness of social entrepreneurship for relocated enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.56>.
17. Kyshakevych B., Demediuk B., Sysiuk V. (2024) Tsyfrovisatsiia maloho ta serednoho biznesu: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of small and medium-sized businesses: challenges and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>.
18. Yablonska I. (2024) Milion hryven ekonomii ta zvilnennia 50% chasu: rik vprovadzhennia EDO v kompanii TAS Agro [One million hryvnias saved and 50% of time saved: a year of implementing EDO at TAS Agro]. *Vchasno*. Available at: <https://vchasno.ua/case/tas-agro/> (accessed November 24, 2024).
19. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. (2023) Stratehichni oriiientyry innovatsiinoho rozvytku ta upravlinnski rishennia v enerhetychnii haluzi Ukrainy [Strategic guidelines for innovative development and management decisions in the energy sector of Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi. Seriiia : Ekonomika*, no. 3(9), pp. 50–62. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-50-62](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-50-62).
20. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. (2022) Innovatization of entrepreneurship in virtual reality: digital duplicates, Internet of Things, robotics. *Proceedings Book in Mechanical Engineering : Advances in Mechanical Engineering (Select Proceedings of ICTEMA 2022)*. Jalpaiguri, India (15–16 January 2022, Jalpaiguri, India), vol. 1, pp. 33–41.
21. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. (2023) Information and investment activity of the enterprise: role, areas of influence and their relationship. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9, pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.35>.
22. Martseniuk O., Petrushevych V. (2024) Problemy ta perspektyvy investytsiinoi diialnosti bankiv Ukrainy [Problems and prospects of investment activities of

Ukrainian banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-54>.

23. Rud O.O. (2024) Formuvannia investytsiinoi stratehii v protsesi ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv [Formation of an investment strategy in the process of economic development of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii : Ekonomika i upravlinnia*, no. 3(74), tom 35, pp. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-5>.

24. Bets A. (2023) Yak vprovadzhuvaty innovatsii cherez initsiatyvnii proiekty : keis “Vodafone Ukraina” [How to implement innovations through initiative projects: the case of “Vodafone Ukraine”]. *Speka*, April 10, 2023. Available at: <https://griml.com/yS2N4> (accessed November 19, 2024).

25. The future of European competitiveness. Part A. A competitiveness strategy for Europe (September 2024). *European commission*. 66 p. Available at: <https://griml.com/RWnbM> (accessed November 19, 2024).

26. Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii (2024) [Statistical information. Economic statistics. Science, technology and innovation]. *State Statistics Service of Ukraine* : website. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed November 21, 2024).

27. Kushniruk V.S., Kareba M.I., Nekhaichyk Ye.Ye. (2024) Suchasni tendentsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Current trends in investment activity in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 44, pp. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-14).

28. Keis merezhi Avrora ta ASBIS-Ukraina: yak navit pid chas viiny vprovadzhuvaty innovatsii ta pidvyshchuvaty efektyvnist roboty rozdribnoho biznesu (2023) [The case of the Aurora chain and ASBIS-Ukraine: how to introduce innovations and increase the efficiency of retail business even during war]. *RAU* : website, September 22, 2023. Available at: <https://rau.ua/personalii/avrora-ta-asbis-ukraina/> (accessed November 24, 2024).

29. Tsyfrovizatsiia tekhnichnoi pidhotovky vyrobnytstva kompanii Prohres-Lviv na platformi IT-Enterprise (2023) [Digitalization of technical preparation of production of the company Progress-Lviv on the IT-Enterprise platform]. *IT-Enterprise*, May 01, 2023. Available

at: <https://griml.com/2QghV> (accessed November 24, 2024).

30. Shcherbakova I.B. (2016) Adaptivnist teoretychnykh zasad u vyznachenni poniat “investytsiina diialnist” ta “investytsiinyi proiekt” do zaluchennia investytsii maly-mymy promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh proektnoho biznes-partnerstva [Adaptability of theoretical principles in defining the concepts of “investment activity” and “investment project” to attracting investments by small industrial enterprises on the basis of project business partnership]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 108–113.

31. Koliesnichenko A.S. (2024) Derzhavna investytsiina polityka v konteksti obliku y opodatkovannia ustanov finansovo-kredytnoi ta biudzhethnoi sfer [State investment policy in the context of accounting and taxation of financial and credit institutions and the budget sphere]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-80-87>.

32. Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Kapitalni investytsii (2024) [Statistical information. Economic statistics. Capital investments]. *State Statistics Service of Ukraine* : website. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed November 15, 2024).

33. Atamas O. (2023) Investytsiina diialnist v Ukraini: realii sohodennia [Investment activity in Ukraine: current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>.

34. Vprovadzhennia investytsiinykh instrumentiv na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivniakh. Keis-stadi (2020) [Implementation of investment instruments at the regional and municipal levels. Case studies]. *Federation of Canadian Municipalities. International Technical Assistance Project “Partnership for Urban Development”*. 40 p. Available at: <https://griml.com/iZbT5> (accessed November 23, 2024). (in Ukrainian)

35. Pro Deiaki pytannia pidhotovky, podannia, otsinky ta kryteriiv priorytezatsii kontseptsii publichnykh investytsiinykh proiektiv na 2025 rik (204) [On Some Issues of Preparation, Submission, Evaluation, and Prioritization Criteria for Public Investment Project Concepts for 2025]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Document 903-2024-n from August 09, 2024. *Verkhovna Rada of Ukraine*. Legislation of Ukraine. Available at: <https://griml.com/Dgt8e> (accessed November 27, 2024).

ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ ТА ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

REGARDING THE SUBSTANTIATION OF THE STRUCTURE AND ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH STARTUPS IN THE FIELD OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

У статті ідентифіковано структуру та елементи організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Доведено, що планування та реалізація державної політики розвитку таких стартапів в Україні має ґрунтуватися на відповідному організаційно-економічному механізмі, який складається з управлінської підсистеми та взаємопов'язаних організаційного й економічного блоків, що містять заходи, які мають бути реалізовані поетапно. До елементів досліджуваного механізму також віднесено низку вимог (комплексність, послідовність, визначеність ресурсного забезпечення, оптимальність, ефективність та ін.) та принципів (системність, синергія, узгодженість інтересів, новаторства, якість менеджменту та ін.), на основі яких повинна здійснюватися державна регуляторна політика розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ.

Ключові слова: високотехнологічний стартап, інформаційно-комунікаційні технології, організаційно-економічний механізм, державна політика.

The article identifies the structure and elements of the organizational and economic mechanism for the development of high-tech startups in the field of information and communication technologies (ICT). It is proven that the planning and implementation of the state policy for the development of such startups in Ukraine should be based on the appropriate organizational and economic mechanism, which consists of a management subsystem and interconnected organizational and economic blocks, containing measures that should be implemented in stages. The measures of the organizational block include: strengthening the organizational and managerial capacity of the Innovation Development Fund, forming a full-fledged institutional infrastructure (ecosystem) to support high-tech startups in the field of ICT, organizing activities to provide organizational and managerial and financial and resource support for high-tech ICT startups, etc. Accordingly, the measures of the economic block are defined as: development of a system of investment support for high-tech startups in the ICT sector, stimulation of domestic production of technical and technological support for ICT industries, research and development in the field of high technologies, digital transformation of the economy and society, activation of the processes of digitalization of the national economy and society, implementation of a system of economic incentives to coordinate the development and realization of the potential of high-tech startups in ICT and strengthen the competitiveness of strategic sectors of the economy, activation of innovative and technological progress, strengthening the stability and economic security of the state, etc. The elements of the studied mechanism also include a number of requirements (complexity, consistency, certainty of resource provision, optimality, efficiency, etc.) and principles (systematicity, synergy, consistency of interests, innovation, quality of management, etc.), on the basis of which the state regulatory policy for the development of high-tech startups in the ICT sector should be implemented.

Keywords: high-tech startup, information and communication technologies, organizational and economic mechanism, public policy.

УДК 330.341.1:334.012.64

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-55>

Куцук П.О.¹

д.е.н., професор, ректор,
професор кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Процикевич К.І.²

здобувач наукового ступеня доктора
філософії,
Львівський торговельно-економічний
університет

Kutsyk Petro

Lviv University of Trade and Economics

Protsykevych Ksenia

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Як відомо, механізм державної політики являє собою спеціально сформовану та імплементовану штучну управлінську систему, призначену для здійснення перетворень у певній соціально-економічній сфері задля усунення проблемних аспектів і перешкод її функціонування та розвитку, досягнення мети і цілей, реалізації завдань у межах загального публічного управління поступом суспільства. Традиційно елементами економічних механізмів виступають суб'єкти його формування й реалізації, об'єкти або предмети впливу, управлінський блок (мета, цілі, завдання, функції, принципи та ін.), інструменти, засоби та заходи

регулювання, фінансово-ресурсне забезпечення та інструментарій моніторингу й контролю ефективності.

Існують різні види та типи механізмів, які знаходяться в арсеналі держави для втручання в економіку, перебіг процесів та явищ у залежності від строків їх дії, складності ситуації та проблематики, яка потребує свого врегулювання, функціональної сфери дії, очікуваних наслідків і результатів і т. п. Однак, чи не найбільш збалансованим з-поміж них видається організаційно-економічний механізм, який, за разом з інституційним, має чи не найбільш часте застосування у практиці публічного

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9070-5033>

управління розвитком високотехнологічних стартапів безпосередньо у сфері ІКТ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

З позиції регулювання та стимулювання розвитку високотехнологічних стартапів безпосередньо у сфері ІКТ організаційно-економічний механізм державної політики також один з найбільш доцільних і ефективних. Йдеться про те, що головними перешкодами здійснення інноваційно-технологічної діяльності, як правило, є організаційні й фінансово-ресурсні. Відтак, за умови спрямування регулюючих важелів на усунення саме цих проблемних аспектів (вирішення питань приміщень та матеріально-технічної бази для досліджень і розробок, залучення базового техніко-технологічного забезпечення, надання доступних фінансових ресурсів, а також підготовки наукових та ін. кадрів тощо) можна досягти відчутного активування стартапінгу в сфері технологічних інновацій. Відповідні твердження зроблено згідно з результатами досліджень та опублікованими працями таких науковців, як Я. Березівський [6, с. 103–112], В. Божко [8, с. 125–127], В. Васильців [1, с. 161–172], Т. Васильців [1, с. 161–172; 6, с. 103–112], О. Гавриш [9], Г. Гончар [2, с. 79–84], А. Дергач [2, с. 79–84], О. Дюгованець [2, с. 79–84], Є. Івченко [8, с. 125–127], Н. Краус [3], Р. Лупак [1, с. 161–172; 5, с. 79–94; 6, с. 103–112], О. Недбалюк [7, с. 131–137], А. Процикевич [4, с. 47–54], М. Рогоза [8, с. 125–127], О. Рудковський [6, с. 103–112], Р. Щупаківський [10, с. 109–114] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Обґрунтування положень державної політики формування й реалізації організаційно-економічного механізму має вагоме прикладне значення в сенсі розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ. У будь-якому випадку ведемо мову про два напрями реалізації державної політики у межах організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: (1) організаційний та (2) економічний. Разом зі тим, виходячи з узагальнення результатів теоретико-методичних основ побудови механізмів державного регулювання економічних процесів та явищ, слід виділяти два його складових блоки: (1) управлінський та (2) процесний. Управлінський блок відповідальний за аспекти, пов'язані з менеджментом у межах відповідного механізму. Його компонентами, за звичай, слугують: мета, цілі, завдання, функції, методи, вимоги, принципи та інструменти регулювання. Тоді як процесний блок має на меті реалізацію конкретних заходів у чітко визначеній послідовності з досягненням планових результатів, створюючи, таким чином, необхідні умови й передумови для наступних ітерацій / змін в об'єктах регулювання. Власне, процесний блок передбачає два вектори регулюючих заходів: організаційний і економічний.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Перевагами організаційно-економічного механізму є наголос на організаційно-управлінській компоненті, тобто формуванні системи менеджменту, а, відтак, і контролю перебігу державного регулювання і його наслідків, поєднанні управлінських і мотиваційних чинників впливу, застосуванні широкого арсеналу інструментів та засобів організаційного й економічного спрямування, можливості адаптації, еволюції та видозміни підходів і методів втручання у відповідності до зміни ринкової ситуації та можливостей органів влади відповідного рівня.

Стосовно управлінського блоку організаційно-економічного механізму стимулювання розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ, то мета і цілі державної політики в цій сфері були визначені у попередньому підрозділі дослідження. Стосовно завдань, то вони також відповідають окресленим вище змінам згідно індикаторів, що сигналізують про якість і ефективність державного регулювання в аналізованій сфері.

Окрім того, вважаємо, що при формуванні, а надалі – реалізації організаційно-економічного механізму органам влади (центральною, регіональною і місцевим), відповідальним за політику в цій сфері, слід дотримуватися низки вимог і принципів, а також узгоджувати відповідні заходи не тільки з метою та цілями управління, але й з повноцінною реалізацією провідних управлінських функцій, якими є аналізування, планування, організація, мотивація та контроль.

Відносно вимог, які висувуються до організаційно-економічного механізму, то виокремимо наступні з них: (1) комплексність підходу (інструментарій та заходи, які застосовуються, передбачають системний вплив на вирішення окреслених проблем; дозволяють зі застосуванням всього необхідного якнайширшого спектру мотивів якомога краще впливати на формування середовища, сприятливого для активізації високотехнологічного стартапінгу та на загал інноваційно-технологічної діяльності суб'єктів ІКТ-сфери); (2) послідовність впровадження політики (заходи, які втілюються в життя, змінюють ситуацію та формують певні необхідні засади для нових змін і зрушень, слідуючи на загал єдиній довгостроковій меті публічного управління); (3) визначеність ресурсного забезпечення (ретельне планування та чітке розуміння складу і джерел формування ресурсного забезпечення заходів політики, які критично важливі в сенсі реалістичності державного регулювання, його повноцінності та своєчасності досягнення цілей і вирішення завдань); (4) оптимальність (здіяння незначної за кількістю, однак

дієвої за спроможністю чисельності інструментів, засобів та важелів впливу); (5) ефективність (отримання значного соціально-економічного результату, що в разі перевищує витрати на організацію та реалізацію державної політики; врахування різноаспектних складових результативності: економічної, соціальної, професійно-психологічної, репутаційної; обов'язковість запобіжників контролю й перевірки на предмет ефективності); (6) націленість на результат (відсутність елементів механізму, не перевірених та неузгоджених на предмет сфокусованості на досягненні мети і цілей; оптимізація допоміжних ланок механізму на користь їх активної частини).

Важливо також передбачити й інституціалізувати принципи, з дотриманням яких буде формуватися та реалізуватися організаційно-економічний механізм державної політики забезпечення розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ. Водночас, вкажімо на те, що при їх ідентифікації слід опиратися на забезпечення високої якості регулювання й недопущення ухвалення й реалізації зайвих, недоречних та неефективних заходів, а також відповідність визначеним вище вимогам регулювання. З огляду на останнє вважаємо, що до базисних постулатів державного управління в аналізованій сфері важливо віднести принципи: (1) системності (врахування впливу на всі аспекти мотивації до розробки і впровадження результатів діяльності високотехнологічних ІКТ-стартапів, забезпечення створення повного спектру умов для розвитку інноваційно-технологічної діяльності зі застосуванням ІКТ); (2) синергії (задіяння потенціалу і можливостей суб'єктів з різних сфер заради досягнення спільного результату в частині високої активності зі створення й реалізації мети високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ); (3) узгодженості інтересів за переваги вищого порядку (врахування та забезпечення реалізації вимог і побажань усіх учасників екосистеми за надання переваги інтересам держави і суспільства, розвитку економіки в разі їх можливого конфлікту); (4) розвитку новаторства (перевірки заходів політики на їх вплив на розвиток винахідництва, прагнення до інтелектуальної творчої діяльності, а також до інвестування та фінансування розвитку відповідних процесів); (5) якості менеджменту (спрямованості на побудову раціонально-оптимальної і ефективної організаційно-управлінської системи з високим рівнем якості управління); (6) мотиваційності (наявності в механізмі економічних заходів, які формують потужну мотивацію для учасників екосистеми в частині залученості до процесів розвитку і реалізації потенціалу високотехнологічного стартапінгу у сфері ІКТ); (7) орієнтації на середовище (недопущення негативного впливу та навпаки забезпечення покращення властивостей середовища функціонування чинних і створення нових стартапів, здійснення інноваційно-технологічної діяльності, впровадження ІКТ-новинок і розробок).

Враховуючи, що організаційно-економічний механізм має бути гнучким, а суб'єкти його реалізації – спроможними адекватно і своєчасно реагувати на можливі зміни в ситуації щодо загально-економічної, соціальної й політичної ситуації в країні / регіоні, стану розвитку сектора ІКТ та його суб'єктів, чисельності чинних та тенденцій щодо започаткування нових високотехнологічних стартапів, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі стартапінгу і т. п., інструменти моніторингу і контролю, закладені в його межах, мають передбачати застосування низки методів аналізу задля перевірки як ефективності реалізації самого механізму, так і слідування фактичних тенденцій попередньо спланованим сценаріям. Головно мова йде про такі методи аналізування, як системно-структурний та ситуаційний аналіз, імітаційне моделювання, теорія ігор, аналіз чутливості, методи аналогії і штучних нейронних мереж, кореляційних залежностей, головних компонент, еластичності, граничних значень та ін.

Інколи до управлінського блоку також відносять інструментарій державної політики. З одного боку, такий підхід може суперечити тому, що інструментами регулювання наповнюють процесний блок, однак, з іншого боку, тут може враховуватися увесь спектр інструментів, можливих до застосування як для стимулювання розвитку високотехнологічних стартапів, так і в межах регулювання функціонування суб'єктів сектора ІКТ; як у межах організаційного, так і в рамках економічного векторів. Іншими словами, розуміння складу типових інструментів покращує варіативність системи. Здебільшого сюди включають податково-фіскальні, грошово-кредитні, структурно-галузеві, антициклічні, інвестиційні, інституційні, антимонопольні та ін. інструменти державного регулювання економічних процесів.

Однак, зрозуміло, що найбільшої ваги мають заходи державної політики, які будуть впроваджені у межах організаційного та економічного напрямів регулювання. Таким чином, у межах організаційного напрямку, як на нашу думку, слід вести мову про реалізацію наступних заходів державної політики: (1) посилення організаційно-управлінської спроможності Фонду розвитку інновацій та перетворення його на дієздатну інституцію з менеджменту процесів у сфері високотехнологічного стартапінгу в Україні; (2) формування повноцінної інституційної інфраструктури (екосистеми) підтримки становлення та розвитку високотехнологічного стартапінгу в сфері ІКТ; (3) організація діяльності зі забезпечення організаційно-управлінської та фінансово-ресурсної підтримки високотехнологічних ІКТ-стартапів; (4) реформування системи управління інтелектуальною власністю та соціально-трудовими відносинами на вітчизняному ІКТ-ринку; (5) покращення середовища інформаційно-аналітичного та консалтингового забезпечення суб'єктів сектора ІКТ.

Поряд з організаційно-управлінськими трансформаціями, реалізація потенціалу високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ має на меті підвищення економічної ефективності, що потребує оновлення та модернізації економічного блоку державного регулювання цієї сфери. Йдеться про актуальність реалізації наступних економічних заходів забезпечення розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: (1) розвиток системи інвестиційної підтримки високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ; (2) стимулювання внутрішнього виробництва техніко-технологічного забезпечення для галузей ІКТ, досліджень та розробок у сфері високих технологій, цифрової трансформації економіки і суспільства; (3) активізація процесів цифровізації національної економіки та суспільства; (4) реалізація системи економічних стимулів з узгодження розвитку і реалізації потенціалу

високотехнологічних стартапів у ІКТ та зміцнення конкурентоспроможності стратегічних галузей економіки, активізації інноваційно-технологічного поступу, посилення стійкості й економічної безпеки держави; (5) збереження інтелектуально-кадрового і покращення фінансового забезпечення суб'єктів високотехнологічного стартапінгу у сфері ІКТ.

У підсумку ідентифікація структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ зображена на рис. 1.

Висновки. Управлінські та процесні характеристики є критично важливими при визначенні пріоритетних напрямів розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ. У цьому контексті посилюється необхідність участі держави у реалізації потенціалу ІКТ-стартапів, що передбачає реформування

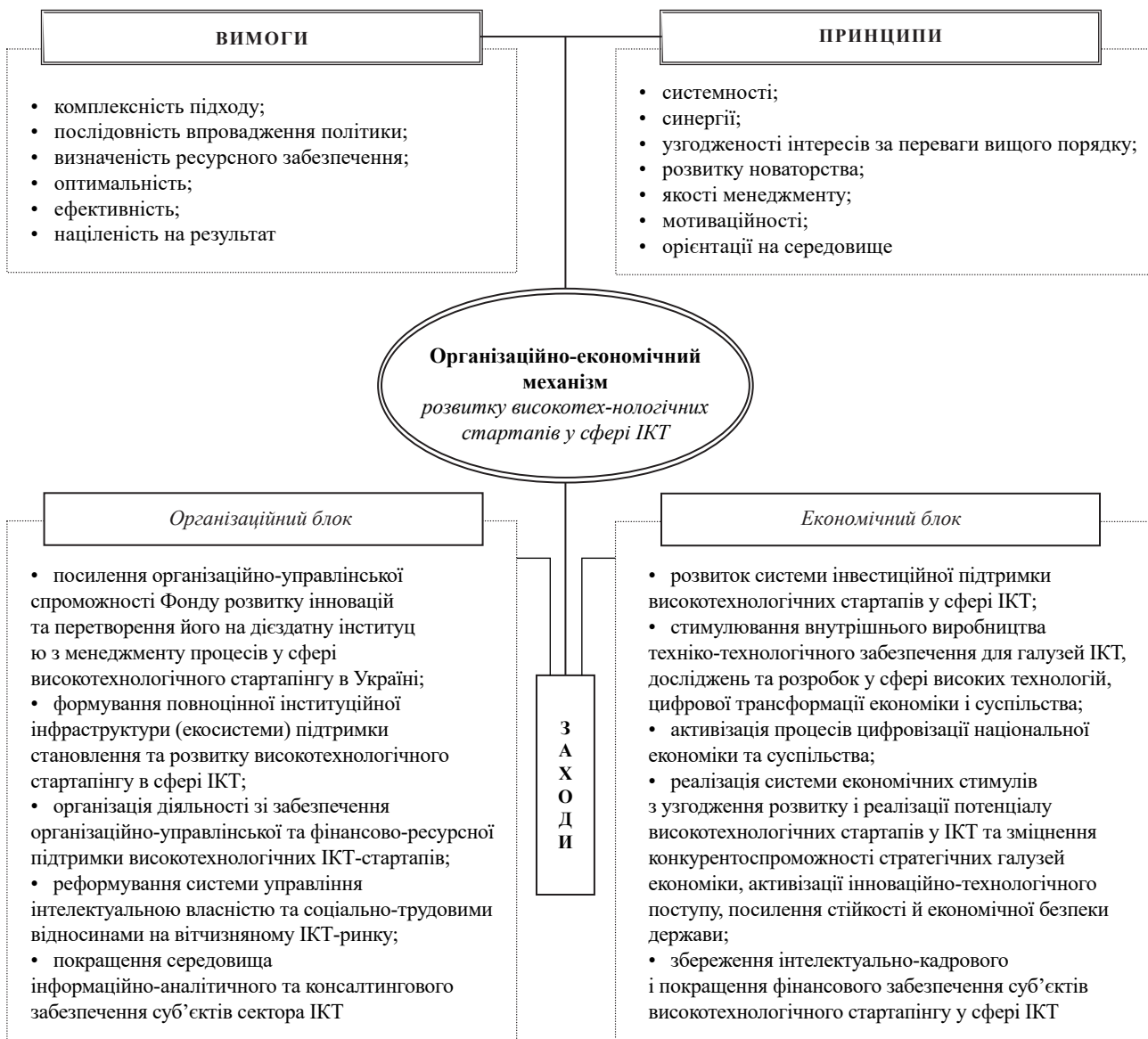


Рис. 1. Ідентифікація структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ

Джерело: авторська розробка

системи управління інноваційно-технологічним підприємством, впровадження нових процедур і стандартів для реалізації інноваційних бізнес-ідей, удосконалення практик масштабування та виведення на ринок інноваційних ІКТ-продуктів.

В підсумку важливо застосовувати комплексний підхід при визначенні структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ, орієнтуючи його на інтеграцію інтересів держави, бізнесу та суспільства в процесі створення та реалізації ІКТ-стартапів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161–172.
2. Дергач А.В., Дюгованець О.М., Гончар Г.П. Механізм управління діяльністю стартапів. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 79–84.
3. Краус Н.М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 596 с.
4. Куцук П.О., Процикевич А.І. Концептуальні характеристики функціонування та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 3. С. 47–54.
5. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектору інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 79–94.
6. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г., Рудковський О.В., Березівський Я.П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 103–112.
7. Недбалюк О.П. Інформаційно-консалтингова діяльність у системі державного регулювання просторового розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 131–137.
8. Рогоза М.Є., Івченко Є.І., Божко В.І. Забезпечення високого рівня операційної діяльності у системах управління на основі інформаційно-технологічного сервісного підходу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1(28). С. 125–127.
9. Управління стартапами: підручник / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 716 с.
10. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектору інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the development of the economy system*. 2023. № 3. С. 109–114.

REFERENCES:

1. Vasylytsiv T., Lupak R., Vasylytsiv V. (2017) Kharakterystyka funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoyi bezpeky sektoru informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy Ukrainy [Characteristics of the functional components of

the economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine]. *Ekonomichnyy dyskurs – Economic discourse*, vol. 1, pp. 161–172.

2. Derhach A.V., Dyuhovanets O.M., Honchar H.P. (2021) Mekhanizm upravlinnya diyalnistyu startapiv [Mechanism for managing the activities of startups]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 8, pp. 79–84.

3. Kraus N.M. (2015) Stanovlennya innovatsiynoyi ekonomiky v umovakh instytutsionalnykh zmin: monohrafiia [Formation of an innovative economy in the context of institutional changes: monograph]. Kyiv: TSUL, 596 p. (in Ukrainian)

4. Kutsyk P.O., Protsykevych A.I. (2017) Kontseptualni kharakterystyky funktsionuvannya ta osoblyvosti derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku rynku IT-poslug [Conceptual characteristics of the functioning and features of state regulation of the development of the IT services market]. *Ekonomichnyy dyskurs – Economic discourse*, vol. 3, pp. 47–54.

5. Lupak R. (2019) Napryamy realizatsiyi potentsialu sektora informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy u konteksti zabezpechennya yakisnykh kharakterystyk funktsionuvannya vnutrishnoho rynku ta rozvytku informatsiynoho suspilstva v Ukraini [Directions for realizing the potential of the information and communication technologies sector in the context of ensuring the qualitative characteristics of the functioning of the internal market and the development of the information society in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 60(5), pp. 79–94.

6. Lupak R.L., Vasylytsiv T.H., Rudkovskyy O.V., Berезivskyy Y.P. (2021) Instytutsiyno-innovatsiyni chynnyky tekhnolohichnoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobal'noyi informatyzatsiyi [Institutional and innovative factors of technological development of the national economy of Ukraine in the context of global informatization]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 1, pp. 103–112.

7. Nedbalyuk O.P. (2018) Informatsiyno-konsal'tynhova diyalnist u systemi derzhavnoho rehulyuvannya prostorovoho rozvytku [Information and consulting activities in the system of state regulation of spatial development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 17, pp. 131–137.

8. Rohoza M.Y., Ivchenko Y.I., Bozhko V.I. (2015) Zabezpechennya vysokoho rivnya operatsiynoyi diyalnosti u systemakh upravlinnya na osnovi informatsiyno-tekhnolohichnoho servisnoho pidkhodu [Ensuring a high level of operational activity in management systems based on the information and communication technology service approach]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, vol. 1(28), pp. 125–127.

9. Havrysh O.A. (2020) Upravlinnya startapamy: pidruchnyk [Startup Management: Textbook]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikorskoho, 716 p. (in Ukrainian)

10. Shchupakivskyy R. (2023) Instytutsiyni ta orhanyzatsiyni aspekty seredovyshcha formuvannya i reali-zatsiyi potentsialu sektora informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy [Institutional and organizational aspects of the environment for the formation and implementation of the potential of the information and communication technologies sector]. *Modeling the development of the economy system*, vol. 3, pp. 109–114.

СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ В ОЦІНЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

SOCIAL FACTORS IN EVALUATING ECONOMIC BEHAVIOR: PERSPECTIVES OF BEHAVIORAL ECONOMICS

У статті розглянуто роль соціальних установок як індикаторів соціальних вподобань у поведінковій економіці. Проаналізовано теоретичні засади взаємозв'язку між соціальними установками та вподобаннями, а також їх практичне застосування для вирішення ключових задач у різних сферах. Встановлено, що соціальні установки, які відображають стійкі переконання, емоції та поведінкові тенденції, є надійним інструментом для оцінки менш спостережуваних соціальних вподобань завдяки своїй вимірюваності та предиктивній валідності. Систематизовано емпіричні докази, що підтверджують доцільність використання установок у прогнозуванні поведінки, аналізі споживчих рішень, довіри до фінансових інституцій та оцінці політичних реформ. Використання цього підходу сприяє глибшому розумінню соціальної поведінки й мотивів, а також розробці ефективних соціально-економічних стратегій.

Ключові слова: соціальні установки, соціальні вподобання, поведінкова економіка, теорія запланованої поведінки, емпіричні дослідження, прогнозування поведінки, соціальна ідентичність, оцінка вподобань.

УДК 330.16

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-5>

Ляшенко О.М.

д.е.н., професор,
професор-дослідник кафедри економіки
та економічної історії,
Університет Севільї, Іспанія;
професор кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки

Дем'янюк О.Б.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин,
Західноукраїнський національний
університет

Liashenko Oksana

Universidad de Sevilla, Spain;
Lesya Ukrainka Volyn National University

Demianuk Olga

West Ukrainian National University

This article explores the role of social factors, particularly social attitudes, as indicators of social preferences in behavioral economics. It highlights the growing importance of understanding individual and group motivations in today's interconnected social and economic systems. Behavioral economics integrates economic modeling with psychological insights, making the study of social attitudes and preferences a key tool for explaining and predicting economic behavior. Social attitudes, as enduring beliefs, emotions, and behavioral tendencies influenced by cultural norms and personal experiences, allow researchers to assess public sentiment, identify behavioral patterns, and forecast economic actions. This method is particularly effective in studying consumer behavior, trust in financial institutions, cooperation, and public attitudes toward policy reforms. The study combines theoretical analysis, systematic literature review, and empirical evidence. It uses behavioral models such as the Theory of Planned Behavior and Social Identity Theory to explain how attitudes shape preferences and behaviors. Large datasets from the World Values Survey, Eurobarometer, and national surveys demonstrate how social attitudes serve as measurable proxies for less observable preferences. Advanced data-processing technologies, including machine learning and statistical modeling, further enhance predictive robustness. The findings confirm that social attitudes reliably reflect social preferences and influence behaviors across economic contexts, such as market decisions and institutional trust. Empirical evidence shows that attitudes, measurable with tools like Likert scales, predict cooperation, consumption, and policy acceptance. Integrating large-scale datasets into experimental models enables simulations to test hypotheses, evaluate policies, and predict trends with high reliability. This research bridges gaps in behavioral economics by structuring methods for integrating social attitudes into predictive models. It demonstrates that social attitudes are valuable tools for understanding human motivations, improving economic models' adaptability, and supporting effective socio-economic strategies' design.

Keywords: social attitudes, social preferences, behavioral economics, theory of planned behavior, empirical research, behavior prediction, social identity, and preference assessment.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується високим рівнем соціальної та економічної взаємодії, все більшої актуальності набуває розуміння мотивацій і поведінки як окремих індивідів, так і груп. Поведінкова економіка, як міждисциплінарний напрям, поєднує економічні моделі з психологічними підходами, щоб розкрити складні механізми прийняття рішень. Вивчення соціальних установок і вподобань у цьому контексті є важливим інструментом для пояснення та прогнозування економічної поведінки.

Соціальні установки та вподобання відображають емоції, переконання та тенденції до певної поведінки, які формуються під впливом культурних норм, особистого досвіду й соціалізації. Їх аналіз дає можливість не лише оцінити поточний стан суспільних настроїв, але й прогнозувати шаблони поведінки в межах економічних систем. Особливої значущості цей підхід набуває у таких питаннях, як

споживча поведінка, довіра до фінансових інституцій, готовність до співпраці чи сприйняття політичних реформ.

Нині доступ до численних баз даних, що містять результати соціологічних опитувань і вимірювань соціальних установок, дозволяє дослідникам проводити глибокий аналіз поведінкових тенденцій. Наприклад, такі бази, як Eurobarometer, World Values Survey, або локальні національні дослідження, пропонують інформацію про соціальні переконання, установки щодо довіри, справедливості, ризику тощо. Використання цих даних сприяє ідентифікації закономірностей у поведінці споживачів, групової динаміки та соціально-економічної активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження соціальних факторів у контексті економічної поведінки активно розвиваються завдяки інтеграції поведінкової економіки, психології та

соціології. Останніми роками дослідники приділяють увагу впливу соціальних норм, культурних особливостей, колективних уподобань і соціального капіталу на економічну діяльність, проте більшість науковців, такі як І. Айзен [4–5; 16–17], К. Бетсон [7], Ч. Камерер [8], М. Фішбейн [16–17], С. Краус [20] та ін. досліджують природу соціальних установок і вподобань з позиції психології чи соціології, зокрема не акцентуючи їх значення для прогнозування саме економічної поведінки. Попри значний прогрес у поведінковій економіці, залишається прогалина у дослідженнях, пов'язана із недостатнім розумінням того, як саме соціальні установки та вподобання взаємодіють у прогнозуванні економічної поведінки.

Тому наше дослідження зосереджується на встановленні ролі соціальних установок як надійного інструменту, що дозволяє оцінювати менш спостережувані соціальні вподобання та будувати прогностичні моделі, орієнтовані на реальні економічні системи.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження соціальних установок як проявів соціальних вподобань, аналіз їх значення у прогнозуванні поведінки та розробці ефективних соціально-економічних стратегій. У статті також обґрунтовано практичне використання соціальних установок як інструменту для оцінки соціальних вподобань, що дозволяє вирішувати задачі поведінкової економіки в різних контекстах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній українській науковій літературі термін «соціальні установки» вживається досить часто, особливо у психології, соціології та педагогіці [1–3]. Він є адаптацією англійського терміна *social attitudes* і використовується для позначення стійких переконань, емоцій та поведінкових тенденцій, які спрямовані на соціально значущі об'єкти, явища або події. Крім того, іноді можуть використовуватися синоніми чи близькі за змістом терміни, як то: соціальні орієнтації, соціальні погляди, соціальні позиції.

Отже, загалом, соціальні установки – це стійкі переконання, емоції та поведінкові тенденції, спрямовані на соціально значущі об'єкти, групи, події чи символи. Вони охоплюють погляди індивідів на соціальні проблеми та явища, формуючись під впливом особистого досвіду, культурних норм, освіти й процесів соціалізації та формують суспільні норми й цінності. Взаємозв'язок між соціальними вподобаннями та соціальними установками є синергічним і взаємним:

– вплив установок на вподобання. Соціальні установки формують вподобання, визначаючи, що людина цінує в соціальних взаємодіях (наприклад, установка на рівність може сприяти формуванню вподобань, орієнтованих на справедливість і рівні можливості в колективній діяльності);

– вплив вподобань на установки. Природні соціальні вподобання здатні формувати та зміцнювати соціальні установки (наприклад, альтруїстична особистість може розвинути позитивні установки щодо благодійних організацій та політики соціального забезпечення);

– поведінкові наслідки. Обидва ці поняття дозволяють прогнозувати соціальну поведінку. Соціальні вподобання впливають на процеси прийняття рішень у ситуаціях, пов'язаних із взаємодією з іншими людьми, тоді як соціальні установки впливають на те, як індивід інтерпретує соціальні ситуації й приймає рішення;

– культурний і соціальний контекст. Культурні норми та суспільні цінності часто визначають характер взаємодії між соціальними установками й вподобаннями (наприклад, у культурах із переважанням колективізму спостерігається акцент на вподобаннях, які орієнтовані на колективний добробут, і установках, що надають перевагу інтересам громади перед індивідуалізмом).

У деяких наукових роботах наведено теоретичні рамки та емпіричні докази, які підтверджують концепції соціальних вподобань і соціальних установок (табл. 1). Зокрема, вони демонструють, що соціальні вподобання не обмежуються виключно особистою вигодою, а значною мірою формуються на основі справедливості, альтруїзму й взаємності. Водночас соціальні установки охоплюють когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, які визначають, як людина сприймає та взаємодіє із соціальними об'єктами та проблемами. Взаємозв'язок між цими поняттями очевидний: соціальні установки формують цінності, які людина сприймає у соціальних взаємодіях (впливаючи таким чином на соціальні вподобання), а соціальні вподобання можуть зміцнювати або змінювати соціальні установки через особистий досвід і поведінку.

Як зазначено вище, взаємозв'язок між соціальними установками та вподобаннями є добре встановленим у соціальній психології та поведінковій економіці. Соціальні установки часто відображають глибинні соціальні вподобання і можуть слугувати індикаторами для їх оцінки. Соціальні установки відображають соціальні вподобання завдяки їх спільній сутнісній основі. Соціальні вподобання включають врахування добробуту інших людей у процесі прийняття рішень [14]. Установки, у свою чергу, є оцінками або почуттями щодо певної особи, об'єкта чи концепту, які спонукають людей діяти певним чином [12].

Твердження, що установки є проявом вподобань, підтверджується їх рефлексивною природою, тобто установки є зовнішнім виявом внутрішніх вподобань [5]. Наприклад, позитивна установка до справедливих результатів відображає вподобання щодо рівності. Крім того, поведінкова послідовність установок є сталим предиктором

Таблиця 1

Теорії та емпіричні докази зв'язку соціальних вподобань і соціальних установок

Соціальні вподобання	
Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999) [15].	У роботі пояснюється, як занепокоєння справедливістю впливає на економічну поведінку і процеси прийняття рішень.
Charness, G., & Rabin, M. (2002) [9]	Представлено експериментальні докази, що демонструють, як люди проявляють соціальні вподобання, такі як альтруїзм і взаємність, у рамках економічних ігор.
Camerer, C. F. (2003) [8]	Висвітлено, як соціальні вподобання впливають на стратегічні взаємодії, з урахуванням результатів експериментальної економіки.
Соціальні установки	
Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975) [16].	Фундаментальна робота, що досліджує взаємозв'язок між переконаннями, установками, намірами та поведінкою, представляючи Теорію усвідомленої дії (Theory of Reasoned Action).
Ajzen, I. (1991) [4]	Доповнює попередню модель, додаючи фактор сприйняття контролю за поведінкою, і пропонує повну модель для прогнозування людської поведінки на основі установок.
Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993) [13]	Аналізує природу соціальних установок, їх формування та вплив на поведінку, охоплюючи когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти.
Взаємозв'язок між соціальними вподобаннями і соціальними установками	
Hofstede, G. (2001) [19].	Розглядає, як культурні норми й цінності формують соціальні установки і, відповідно, впливають на соціальні вподобання та поведінку в різних суспільствах.
Bandura, A. (1977) [6]	Досліджує, як індивіди розвивають установки і вподобання через спостереження й соціалізацію, підкреслюючи роль середовища у формуванні поведінки.
Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986) [22]	Вивчає, як соціальна ідентичність та членство у групах впливають на установки і вподобання щодо інших, визначаючи міжгрупові відносини та індивідуальну поведінку.
Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004) [10]	Досліджується, як соціальні установки і норми впливають на індивідуальні вподобання й дії через механізми соціального впливу та конформізму.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) [11]	Аналізується взаємозв'язок між внутрішньою й зовнішньою мотивацією, які формують соціальні вподобання й установки та спрямовують людську поведінку і досягнення цілей.
Falk, A., & Fischbacher, U. (2006) [13]	Представлено формальну теорію, яка пояснює, як принцип взаємності впливає на соціальні вподобання та формує взаємодії в економічних контекстах.

Джерело: сформовано авторами самостійно

поведінки [20]. Оскільки вподобання спрямовують поведінку, а установки опосередковано вказують на ці вподобання.

З емпіричної точки зору, у роботі [7] продемонстровано, що індивіди з емпатичними установками частіше проявляють альтруїстичну поведінку, що відображає вподобання щодо допомоги іншим. У дослідженнях за допомогою гри «ультиматум» було встановлено, що установки до справедливості передбачають готовність приймати чи відхиляти пропозиції, що відповідає вподобанням щодо справедливості [18].

З точки зору використання соціальних установок як інструментів для оцінки соціальних вподобань, можна стверджувати, що вони є практичними завдяки своїй вимірюваності. Установки можна надійно вимірювати за допомогою опитувань і шкал [21], що робить їх ефективними індикаторами менш спостережуваних соціальних вподобань. Крім того, установки є практичними індикаторами завдяки їх предиктивній валідності. Оскільки установки передбачають наміри й поведінку [4], їх можна використовувати для визначення соціальних вподобань, які визначають ці поведінкові прояви.

Наш підхід також має підтримку в теоретичних моделях, зокрема в теорії запланованої поведінки (Theory of Planned Behaviour) [4], яка стверджує,

що установки щодо певної поведінки впливають на наміри й дії. Така модель демонструє, що оцінка установок може надати уявлення про вподобання, які мотивують поведінку.

Ще однією значущою теоретичною основою є теорія соціальної ідентичності (Social Identity Theory) [22], яка пояснює, як установки до внутрішніх і зовнішніх груп відображають вподобання до соціальної належності та міжгрупових відносин в межах соціальної чи економічної системи.

Застосування соціальних установок як проксі змінних для оцінки соціальних вподобань отримало значне емпіричне підтвердження. Наприклад, дослідження показують, що розуміння соціальних установок допомагає політикам і маркетологам визначати соціальні вподобання, розробляти ефективні інтервенції та ринкові стратегії [17].

Крім того, економісти використовують вимірювання установок для прогнозування поведінки на ринках, що залежить від соціальних уподобань, таких як довіра та співпраця [8]. Таким чином, вимірювання установок є ефективним інструментом для розуміння й прогнозування соціально-економічної поведінки, що базується на соціальних вподобаннях.

Аналіз літератури показав, що, як теоретичні моделі, так і емпіричні дослідження підтверджують

обґрунтованість твердження, що соціальні установки відображають соціальні вподобання і можуть слугувати індикаторами для їх оцінки. Установки охоплюють оцінки й схильності індивідів до соціальних об'єктів і поведінки, що тісно корелюють із їхніми глибинними вподобаннями.

Вимірювання установок забезпечує практичний і ефективний спосіб оцінки соціальних вподобань, які важко виміряти кількісно, безпосередньо, традиційними статистичними чи експериментальними інструментами. Використовуючи перевірені інструменти вимірювання, такі як опитувальники та шкали (наприклад, шкала Лікерта), а також теоретичні моделі, дослідники й практики можуть робити висновки про соціальні вподобання на основі установок. Цей підхід має важливе практичне значення, адже дозволяє прогнозувати поведінку та розробляти інтервенції, що відповідають соціальним мотиваціям індивідів. Розуміння соціальних уподобань через установки сприяє розробці ефективних стратегій у різних сферах, таких як політика, маркетинг, соціальна робота та економіка.

Таким чином, соціальні установки є не лише проявами соціальних вподобань, але й надійними індикаторами для їх оцінки, забезпечуючи можливість для глибшого розуміння соціальної поведінки й мотивацій.

Соціальні установки відіграють ключову роль у розробці нових емпірично обґрунтованих теоретичних моделей прийняття рішень в економіці. Вони дозволяють інтегрувати соціально-психологічні фактори, такі як довіра, справедливість, альтруїзм чи ризик, у традиційні економічні моделі, що робить їх більш адаптивними до реального поведінкового контексту. Зокрема, використання даних про соціальні установки дає змогу створювати моделі, які враховують не лише раціональні мотиви індивідів, але й емоційні та моральні аспекти їхніх рішень. Це сприяє глибшому розумінню механізмів, які впливають на поведінку в умовах соціальної взаємодії, таких як переговори, розподіл ресурсів чи вибір колективних стратегій. Більше того, емпіричне обґрунтування моделей за допомогою даних про установки відкриває можливості для створення нових концепцій у поведінковій економіці, які відображають складну природу людських мотивацій і враховують соціальний контекст прийняття рішень.

Наявність великих масивів даних у поєднанні із сучасними технологіями обробки даних, відкриває нові горизонти для поведінкової економіки. Ці ресурси надають дослідникам можливість працювати з деталізованою інформацією про соціальні установки, вподобання та переконання, що дозволяє будувати моделі, засновані на реальних емпіричних даних.

Сучасні технології, зокрема методи машинного навчання, великі обчислювальні потужності та алгоритми статистичного моделювання, забезпечують

реалізацію модельних експериментів із високим рівнем робастності. Це означає, що створені моделі стають не лише точними у прогнозуванні, але й стійкими до змін параметрів або варіативності вхідних даних. Наприклад, завдяки використанню кластерного аналізу та багатофакторних моделей можна виявляти приховані закономірності у великих масивах даних, які раніше були недоступними для досліджень.

Крім того, технології обробки великих даних дозволяють проводити експерименти на основі симуляцій, які моделюють поведінку в різних економічних сценаріях. Це дає змогу перевіряти припущення, тестувати нові гіпотези та оцінювати потенційний вплив економічних політик у контрольованих умовах. Таким чином, поєднання великих масивів даних і сучасних технологій дозволяє підвищити наукову обґрунтованість та адаптивність моделей, розроблених у рамках поведінкової економіки.

Соціальні установки можуть використовуватися для вирішення ключових задач поведінкової економіки у різних сферах, таких як ринок, політика, соціальні програми та організаційна поведінка. Зокрема:

1. Прогнозування поведінки споживачів. Вимірювання соціальних установок дозволяє прогнозувати сприйняття нових продуктів, послуг чи реклами, орієнтованих на певні соціальні цінності. Наприклад, оцінка установок до сталого розвитку чи етики споживання для адаптації маркетингових стратегій.

2. Аналіз кооперативної поведінки. Установки до довіри чи справедливості служать індикаторами схильності до кооперації у спільних економічних проєктах. Наприклад, використання установок для прогнозування поведінки у спільних проєктах, таких як розподіл ресурсів.

3. Довіра до фінансових інституцій. Установки до довіри та ризику використовуються для оцінки схильності громадян до фінансових рішень. Соціологічні дослідження для створення продуктів, що відповідають очікуванням громадян. Наприклад, використання установок до ризику для прогнозування популярності криптовалют.

4. Аналіз економічних політик і сприйняття їх імплементації. Установки громадян до економічних реформ, податкової політики чи державних інвестицій впливають на успішність їх реалізації та рівень підтримки населення. Наприклад, аналіз установок до податкових змін, державних субсидій чи мінімальної заробітної плати допомагає передбачити реакцію населення та коригувати стратегії впровадження.

Висновки. Соціальні установки, які охоплюють переконання, емоції та поведінкові тенденції, є надійними проксі змінними для оцінки соціальних вподобань. Їх когнітивна, емоційна та поведінкова природа дозволяє не лише аналізувати індивідуальні та групові соціальні вподобання, але й робити

точні прогнози щодо поведінки. Взаємозв'язок між соціальними установками та вподобаннями обґрунтований численними теоретичними моделями (теорія запланованої поведінки, теорія соціальної ідентичності). Практичне застосування цього зв'язку дає змогу вирішувати низку задач поведінкової економіки, зокрема прогнозувати поведінкові шаблони, аналізувати довіру до інституцій і досліджувати сприйняття соціальних та економічних реформ. Інтеграція аналізу соціальних установок у моделі поведінкової економіки дозволяє підвищити точність прогнозування.

Використання соціальних установок як інструменту дозволяє адаптувати політичні, економічні та соціальні стратегії до реальних мотивацій і очікувань громадян. Це особливо актуально у контексті впровадження реформ, аналізу довіри до інституцій, стимулювання кооперації та підвищення ефективності ринкових взаємодій.

Соціальні установки відіграють важливу роль у поведінковій економіці, виступаючи мостом між теоретичними моделями та практичними потребами, а їх дослідження та використання сприяють глибшому розумінню соціальної поведінки, підвищенню ефективності економічних стратегій та розвитку моделей прогнозування, що враховують соціальний контекст.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексєнко Т. Ф. Мотивація соціальної поведінки та механізми її формування. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2010. Випуск 14, книга I. С. 12–22. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2425>
2. Кряж І. О., Холманова В.В. Соціальні установки як предиктори суб'єктивного благополуччя працівників IT-компаній. *Наукові перспективи*. 2021. № 12 (18). С. 393–405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-393-405](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-393-405).
3. Кучеренко С. В. Соціальна установка: адаптаційна класифікація особистостей. *Психологія і суспільство*. 2015. № 1. С. 92–101. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/743>
4. Ajzen I. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991. vol. 50(2). P. 179–211. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
5. Ajzen I., Fishbein M. Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*. 1977. Vol. 84(5). P. 888–918. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
6. Bandura A. Social Learning Theory. Prentice Hall.; First Edition (November 1, 1976). 256 p.
7. Batson C. D., Batson J. G., Slingsby J. K., Harrell K. L., Peekna H. M., Todd R. M. Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991. Vol. 61(3). P. 413–426. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.3.413>
8. Camerer C. F. Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction. Princeton University Press. 2003. 568 p.
9. Charness G., Rabin M. Understanding Social Preferences with Simple Tests. *The Quarterly Journal of Economics*. 2002. Vol. 117, Issue 3, August 2002. P. 817–869. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355302760193904>
10. Cialdini R. B., Goldstein N. J. Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*. 2004. Vol. 55, P. 591–621. DOI: [10.1146/annurev.psych.55.090902.142015](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015)
11. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11(4). P. 227–268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
12. Eagly A. H., Chaiken S. The Psychology of Attitudes. *Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*. 1993. 794 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mar.4220120509>
13. Falk A., Fischbacher U. A Theory of Reciprocity. *Games and Economic Behavior*. 2006. Vol. 54(2). P. 293–315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
14. Fehr E., Fischbacher U. Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. *Economic Journal*. 2002. Vol. 112(478). DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00027>
15. Fehr E., Schmidt K. M. A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *Quarterly Journal of Economics*. 1999. Vol. 114(3), P. 817–868. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355399556151>
16. Fishbein M., Ajzen I. Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Addison-Wesley Publishing Company*. 1975. 578 p.
17. Fishbein M., Ajzen I. Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach. *Psychology Press*. 2010. 538 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203838020>
18. Güth W., Schmittberger R., Schwarze B. An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1982. Vol. 3(4). P. 367–388. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90011-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90011-7)
19. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage Publications. 2001. 596 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
20. Kraus S. J. Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1995. Vol. 21(1). P. 58–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167295211007>
21. Likert R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 1932. vol. 22(140). P. 1–55. URL: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
22. Tajfel H., Turner J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel, L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. 1986. p. 7–24. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Intergroup_Conflict/Tajfel_&Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH1_Social_Identity_Theory.pdf

REFERENCES:

1. Aliksieienko T. F. (2010) Motyvatsiia sotsialnoi povedinky ta mekhanizmy yii formuvannia [Motivation of the social behavior and mechanisms of its formation].

Teoretyko-metodychni problemy vykhovannia ditei ta uchnivskoi molodi – Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education, vol. 14, pp. 12–22. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2425>

2. Kryazh I. V. & Kholmanova V. V. (2021) Sotsialni ustanovky yak predyktory subiektyvnoho blahopo-luchchia pratsivnykiv IT-kompanii [Social attitudes as predictors of subjective well-being of IT company employees]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, vol. 12 (18), pp. 393–405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-393-405](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-393-405).

3. Kucherenko S. V. (2015) Sotsialna ustanovka: adaptatsiina klasyfikatsiia osobystosti [The social-setting: adaptive classification of the individual]. *Psykholohiia i suspilstvo – Psychology & society*, vol. 1, pp. 92–101. Available at: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/743>

4. Ajzen I. (1991) The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179–211. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

5. Ajzen I., Fishbein M. (1977) Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, vol. 84(5), pp. 888–918. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>

6. Bandura A. (1976) Social Learning Theory. Prentice Hall.; First Edition. 256 p.

7. Batson C. D., Batson J. G., Slingsby J. K., Harrell K. L., Peekna H. M., Todd R. M. (1991) Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61(3), pp. 413–426. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.3.413>

8. Camerer C. F. (2003) Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction. Princeton University Press. 568 p.

9. Charness G., Rabin M. (2002) Understanding Social Preferences with Simple Tests. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, issue 3, august 2002, pp. 817–869. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355302760193904>

10. Cialdini R. B., Goldstein N. J. (2004) Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, vol. 55, pp. 591–621. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>

11. Deci E. L., Ryan R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*,

vol. 11(4), pp. 227–268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

12. Eagly A. H., Chaiken S. (1993) The Psychology of Attitudes. *Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*, 794 p. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mar.4220120509>

13. Falk A., Fischbacher U. A (2006) Theory of Reciprocity. *Games and Economic Behavior*, vol. 54(2), pp. 293–315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>

14. Fehr E., Fischbacher U. (2002) Why Social Preferences Matter –The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. *Economic Journal*, vol. 112(478). DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00027>

15. Fehr E., Schmidt K. M. A. (1999) Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114(3), pp. 817–868. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355399556151>

16. Fishbein M., Ajzen I. (1975) Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Addison-Wesley Publishing Company*, 578 p.

17. Fishbein M., Ajzen I. (2010) Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach. *Psychology Press*. 538 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203838020>

18. Güth W., Schmittberger R., Schwarze B. (1982) An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 3(4), pp. 367–388. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90011-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90011-7)

19. Hofstede G. (2001) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage Publications, 596 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

20. Kraus S. J. (1995) Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21(1), pp. 58–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167295211007>

21. Likert R. A. (1932) Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 22(140), pp. 1–55. Available at: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

22. Tajfel H., Turner J. C. (1986) *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. pp. 7–24. Available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Intergroup_Conflict/Tajfel_&_Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH1_Social_Identity_Theory.pdf

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ТА МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ

INVESTMENT ACTIVITY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF STRUCTURAL SHIFTS OF THE ECONOMY: ANALYSIS OF CAPITAL INVESTMENTS AND CALCULATION METHODS

У статті досліджено обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в Україні в розрізі інвестицій в матеріальні і нематеріальні активи. Проаналізовано обсяг капітальних інвестицій в розрізі витрат в Україні за галузями та з позиції статей витрат. Розкрито особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану та структурних зрушень в економіці. Представлено формули з поясненнями для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ліквідності, з урахуванням фактору ризику і формули, що використовуються для розрахунку інвестиційної діяльності. Висловлено думку про те, що важливе значення на шляху до повоєнної відбудови економіки України відіграватиме інституційний складник інноваційно-інвестиційного розвитку країни та швидкість відцифрування бізнес-процесів на підприємствах всіх галузей економіки.

Ключові слова: капітальні інвестиції, методи розрахунку, інвестиції, інвестиційна діяльність, структурні зміни, матеріальні та нематеріальні активи, витрати, інвестиційний капітал.

УДК (330.3+338.2):330.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-6>

Манжура О.В.

д.е.н., доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Полтавський університет економіки
і торгівлі

Могильний І.О.

аспірант кафедри управління
персоналом, економіки праці
та економічної теорії,
Полтавський університет економіки
і торгівлі

Логоша Ю.Д.

аспірант кафедри управління
персоналом, економіки праці
та економічної теорії,
Полтавський університет економіки
і торгівлі

Manzhura Oleksandr

Poltava University of Economics and Trade

Mohylnyi Ivan

Poltava University of Economics and Trade

Lohosha Yuri

Poltava University of Economics and Trade

The article examines the volume of capital investments in some types of economic activity in Ukraine in 2011–2023 in terms of investments in tangible and intangible assets. The largest volume was in the pre-war year – 2021. If we analyze the 2 years of the war, then in 2023 capital investments were 46,618.573 million UAH less than in 2021. But if we compare with 2022, then capital investments were 1.53 times higher in 2023. It becomes obvious that, despite the war, the country recovered and the situation with capital investments improved in the second year of the war. The volume of capital investments in Ukraine is analyzed in terms of some expenses by industry for 2011–2023 and from the position of expenditure items. The largest expenses were incurred on the acquisition and creation of new assets in both 2021 and 2023. There is even a slight increase in expenses in 2023 by 6,999.637 million UAH, which we consider a positive trend from the standpoint of the country's innovative development. The author made an attempt to reveal the peculiarities of investment activity in conditions of martial law and structural shifts in the economy. Currently, there is a systemic preference for capital investments in industry. During the 2 years of the war, the amount of investment in industry amounted to 346,764.845 million UAH, while the agriculture, forestry and fisheries sectors received capital investments in the amount of 116,871.561 million UAH during the same period, which is 2.96 times less. Capital investments in computer programming, consulting and the provision of information services in 2022–2023 were 5.14 times less than in the information and telecommunications sector, or 7,970.038 million UAH. Formulas with explanations for assessing the value of money taking into account the liquidity factor, taking into account the risk factor, and formulas used to calculate investment activity are presented. The opinion is expressed that the institutional component of the country's innovation and investment development and the speed of digitization of business processes at enterprises of all sectors of the economy will play an important role on the path to the post-war reconstruction of the Ukrainian economy. In the near future, it is worth increasing capital investment spending in the direction of technical testing and research, computer programming support from Ukrainian developers. Currently, the country needs to pursue an investment policy that shifts practical emphasis to investments in intangible assets.

Keywords: capital investments, calculation methods, investments, investment activity, structural changes, tangible and intangible assets, expenses, investment capital.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану надзвичайної актуальності набуває питання відновлення інвестиційного клімату економіки України. В цьому процесі важливою стає підтримка НДР в усіх секторах і галузях економіки та безпосередня підтримка розробників й інноваторів, адже без них не можливо буде швидкими темпами відбудувати економіку, відновити її довоєнний рівень інноваційно-інвестиційного розвитку.

Відновлення і модернізація економічної та соціальної інфраструктури України (зокрема, транспорту, енергетики, житла, державних шкіл і лікарень) підвищить економічну безпеку, ефективність і конкурентоспроможність; забезпечить енергетичну незалежність; полегшить торгівлю і транзит; поліпшить логістичні операції; і сприятиме

розвитку приватного сектора і економічному зростанню. Це вимагатиме масштабних інвестицій всіх типів – приватних, державних та державно-приватних. Для цього Україна повинна вирішити широкий спектр питань з наявною правовою та інституційною базою, що регулює капітальні інвестиційні проєкти (далі – КІП) та створити відповідний потенціал, забезпечити чесні та конкурентні умови отримання контрактів [1, с. 15].

Малі та середні підприємства є основою економіки України: вони складають 99,9% усіх підприємств, на них припадає 81,6% від загальної кількості зайнятих працівників у бізнесі, і вони створюють 70,2% доданої вартості, що перевищує рівень по Східному партнерству та ЄС. Однак, вони залишаються зосередженими в

секторах з низькою доданою вартістю, причому близько 40% з них працюють в оптовій і роздрібній торгівлі, хоча в останні роки цей показник зменшувався [2, с. 13].

Суттєве зростання інтересу до управління процесом формування прибутків та використання інвестиційних ресурсів у сфері реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів і програм свідчить про особливу значущість інвестиційних операцій як основного джерела фінансової стабільності та подальшого розвитку суб'єктів господарювання [3, с. 81].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із дослідженням загальних аспектів використання інформації та фінансової звітності в ході аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, особливостями інформаційного забезпечення інвестиційної проєктної діяльності та методикою розрахунку дохідності й окупності інвестиційного проєкту пов'язані імена М. Іванець [4], В. Кушнірук, М. Кареба [5], А. Колесніченко [3], О. Манжури [6–7], В. Мальцева [8], О. Марченка [9–10], О. Полінкевич [8], Є. Нехайчик, О. Редкін, В. Ржепішевська [11], В. Рудой [8], І. Щербакова [12] та ін.. Заслужують на увагу проведені прогностичні розрахунки інвестиційної спроможності економіки України в найближчій перспективі науковцями Н. Краус [13–14], К. Краус [15–17], Г. Поченчук [18]. Крізь призму цифровізації бізнес-процесів, вивчали інвестиційну діяльність підприємств, і закордонні дослідники, серед яких: А. Botti, R. Parente, R. Vesci [19], P. Magliocsa [20], D. Herold [21–22].

Колектив українських дослідників, а саме О. Полінкевич, В. Тринчук, В. Мальцева та В. Рудой, у своєму недавньому дослідженні вказують на важливість вивчення факторів, які впливають на інвестиційну привабливість соціального підприємництва релокованих підприємств в умовах війни. Запропоновано, виділяти такі проблемами у діяльності релокованих підприємств, як: економічні (порушення внутрішніх та міжрегіональних економічних зв'язків), організаційні (відсутність майданчиків та приміщень для релокованих підприємств, відсутність соціальної інфраструктури, інженерних мереж), демографічні, логістичні [8, с. 57, 60].

Український науковець О. Рудь розглянув теоретичні та методологічні аспекти, та практичні кроки у формуванні інвестиційної стратегії в контексті економічного розвитку підприємства. Дослідник представив ієрархію елементів формування інвестиційної політики у відповідності до періоду їх реалізації [23, с. 27]. Він зауважує, що інвестиційна стратегія сприяє ідентифікації інвестиційних можливостей компанії та забезпечує ефективне втілення їх у життя. Крім того, вона дозволяє передбачити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансово-господарську діяльність підприємства

і розробити заходи для мінімізації їх негативного впливу [23, с. 32].

Науковці О. Марценюк і В. Петрусевич зазначають, що «проблематика інвестиційної діяльності банків України охоплює низку важливих аспектів, які впливають на ефективність та стабільність фінансової системи країни... Вони наголошують на тому, що перспективи інвестиційної діяльності банків України включають підтримку відновлення економіки після війни, зокрема через інвестиції у відновлення інфраструктури, підтримку підприємництва та розвиток енергетичних і транспортних мереж» [24, с. 2].

Дослідник М. Іванець займався вивченням питань правових засад інвестиційної діяльності в Україні та дійшов висновку, що інтеграція України до світових економічних і правових структур вимагає відповідності національного законодавства міжнародним стандартам та зобов'язанням. Зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі України вимагають постійного оновлення та адаптації правових норм і регуляторних механізмів, що стосуються інвестицій. Зокрема, з метою залучення іноземних інвестицій і забезпечення їх захисту, необхідно аналізувати історичний досвід та впроваджувати сучасні міжнародні стандарти у сфері інвестиційного права [4, с. 201]. Науковець за підсумками дослідження стверджує, що «сучасний стан інвестиційної сфери в Україні характеризується певними викликами, такими як політична нестабільність, корупція та недостатньо розвинена інфраструктура. Проте, існують перспективи для покращення інвестиційного клімату, зокрема завдяки проведенню реформ, боротьбі з корупцією та створенню сприятливого середовища для бізнесу» [4, с. 204].

Та наразі залишається нерозкритими низка питань, таких як стан капітальних інвестицій в час війни, їх розподіл за видами діяльності, секторами, галузями економіки; потребують аналізу і досліджень існуючі методи розрахунку інвестиційної діяльності на підприємствах в частині розкриття особливостей оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ризику, з урахуванням фактору ліквідності.

Постановка завдання. Проаналізувати обсяг капітальних інвестицій в розрізі деяких витрат в Україні за галузями на 2011 та 2023 рр. та з позиції статей витрат. Представити формули з поясненнями для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ліквідності, з урахуванням фактору ризику та формули, що використовуються для розрахунку інвестиційної діяльності. Вказати обсяг капітальних інвестицій за деякими видами економічної діяльності в Україні в 2023 р. в розрізі інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи. Розкрити особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану та структурних зрушень в економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження.

«Початок 2024 року підтверджує високу адаптивність економіки – триває тенденція зростання. За попередніми даними Мінекономіки в I кварталі 2024 року зростання оцінюється на рівні 4,5% [$\pm 1\%$] («мінус» 10,3% – у I кварталі 2023 року), яке було підтримане стабільною роботою морського коридору (стимулювало діяльність залізничного транспорту, металургії та добування металевих руд), нарощуванням виробничих потужностей у добувній промисловості, активізацією виробництва мінеральних добрив, збільшенням попиту на будівельні послуги в умовах сприятливих погодних умов, що відбувалося на тлі поліпшення у березні місяці ділових настроїв (за даними Національного банку) та поживлення споживчої активності (за даними Info Sapiens)» [25].

Постановою КМУ у 2024 р. було затвердити Порядок підготовки, подання, оцінки та визначення критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів на 2025 рік [26]. Нагадаємо, що інвестиційний проєкт являє собою програму залучення інвестицій, реалізації інвестицій, з обґрунтуванням економічної доцільності, обсягом і терміном реалізації, у т.ч. зі складанням усієї необхідної проєктно-кошторисної документації та описанням конкретних практичних дій по здійсненню. В свою чергу, інвестиційну діяльність науковці трактують як сукупність практичних дій промислових підприємств, спрямованих на залучення інвестицій для реалізації інвестиційних проєктів [12, с. 112].

Найбільшими перешкодами для інвестування в Україну є корупція, незахищеність інвесторів та адміністративні бар'єри на шляху провадження бізнесу.

Та не дивлячись на це, все ж Україна приваблює інвесторів стратегічним географічним положенням. У чималій кількості іноземних компаній сформувалося прагнення закріпитися на перспективному українському ринку збуту товарів і послуг, одержувати прибуток на довгостроковій основі, отримувати доступ до порівняно недорогих джерел сировини й ресурсів, використовувати відносно дешевий і одночасно кваліфікований людський потенціал [27, с. 5].

На рис. 1 представлено динаміку капітальних інвестицій загалом з 2011 по 2023 рр.. Найбільший обсяг їх був в довоєнний рік – 2021. Якщо аналізувати 2 роки війни, то в 2023 р. капітальні інвестиції були меншими на 46 618,573 млн грн в порівнянні з 2021 р.. Та якщо порівнювати з 2022 р., то капітальні інвестиції були більшими в 1,53 рази в 2023 р.. Тож, стає очевидним факт, що все ж не дивлячись на війну країна оговталася та покращилася ситуація з капітальним інвестиціями вже на другому році війни. Переконавшись, що саме активна інвестиційна політика держави та підтримка інновацій на державному рівні могли б прискорити повоєнне економічне відновлення національної економіки.

Відбудова України в повоєнні часи має на меті не лише відновлення зруйнованого, але й старт структурної трансформації й модернізації економіки за допомогою іноземних інвестицій. Україна має потрібний потенціал для залучення інвестицій. Її географічне розташування в Європі та наявна розвинена інфраструктура, доступ до ринків ЄС мають стати в нагоді [8, с. 58].

До того ж, як наголошують експерти та дослідники «перехід до енергоресурсів буде поступовим,

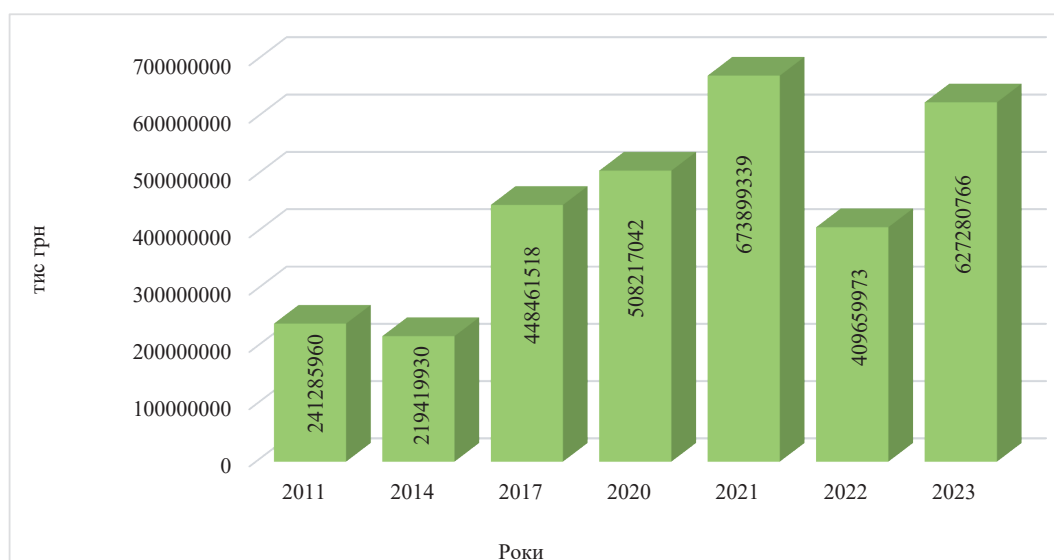


Рис. 1. Динаміка зміни обсягу капітальних інвестицій в економіку України загалом у 2011–2023 рр.

Джерело: складено на основі джерела [28]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010–2023 роки. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

і викопне паливо продовжуватиме відігравати центральну роль у ціноутворенні енергії до кінця цього десятиліття, що загрожуватиме постійній нестабільності цін для кінцевих споживачів. Промисловці ЄС, які інтенсивно використовують енергію, стикаються з вищими інвестиційними витратами, ніж їхні конкуренти, щоб досягти цілей декарбонізації» [29, с. 10].

Для кращого розуміння інвестиційної політики України в попередні роки, варто проаналізувати структуру капітальних інвестицій за деякими видами економічної діяльності в Україні з 2011 по 2023 рр.. Дані рис. 2 демонструють системну перевагу за капітальними інвестиціями в промисловість. За 2 роки війни сума інвестицій в промисловість склала 346 764,845 млн грн, тоді як сфера сільського, лісового і рибного господарства за цей же період отримали капітальних інвестицій на суму 116 871,561 млн грн, що в 2,96 рази менше.

Малим вважаємо обсяг капітальних інвестицій в сферу інформації та телекомунікації за 2022–2023 рр.. Загальна сума їх рівна 40 970,230 млн грн. Якщо говорити про капітальні інвестиції в комп'ютерне програмування, консультування та надання інформаційних послуг за цей же період, то вони були менші ніж в сферу інформації та телекомунікації в 5,14 рази або 7 970,038 млн грн.

Варто звернути увагу і на те, що зазвичай розробка тактичних заходів, виходячи з напряду інвестиційної стратегії та реалізованих стратегічних завдань середньострокового періоду, визначає склад основних інвестиційних проєктів у межах окремих інвестиційних програм. Одночасно опрацьовуються терміни і обсяги їх реалізації, включаючи і короткострокові (поточні) завдання. Інвестиційна стратегія є ключовим фактором для забезпечення ефективного

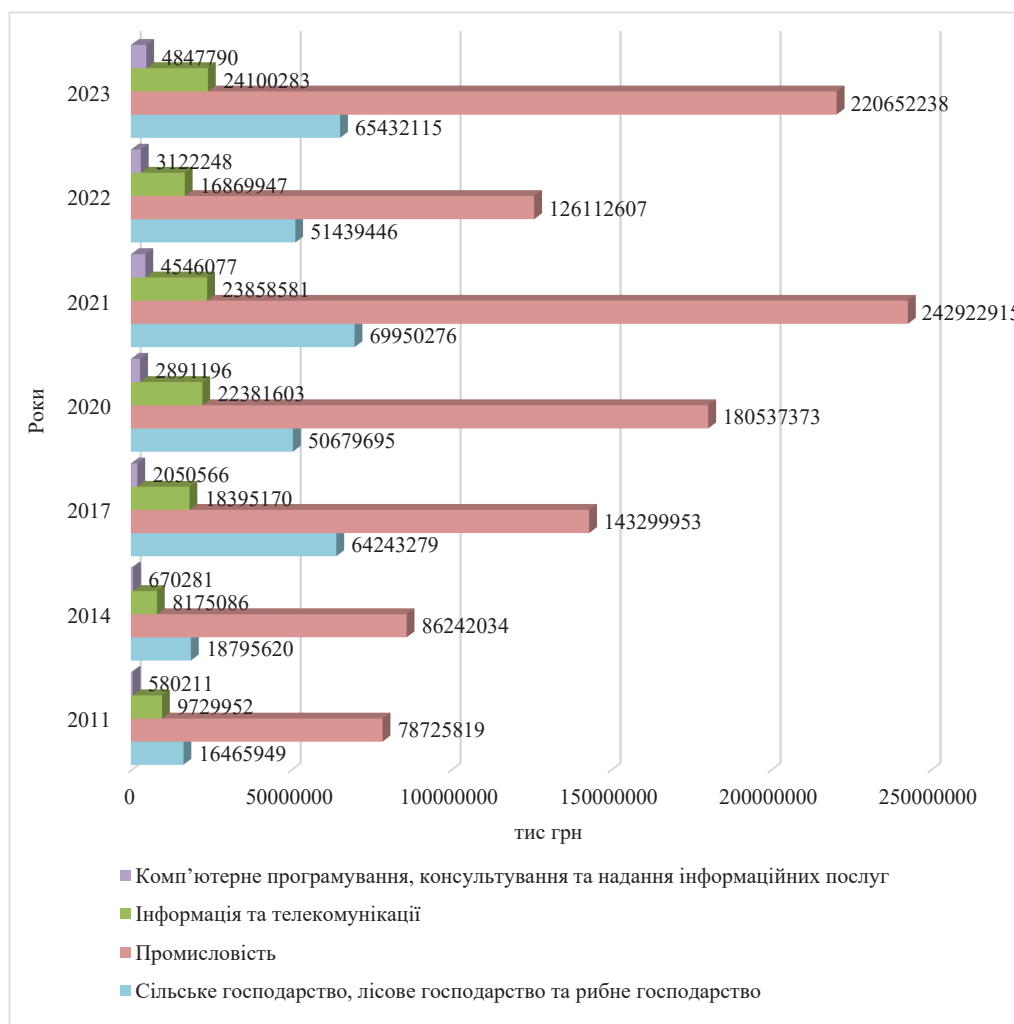


Рис. 2. Динаміка зміни обсягу капітальних інвестицій за деякими видами економічної діяльності в Україні за 2011–2023 рр.

Джерело: складено на основі джерела [28]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010–2023 роки. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

розвитку підприємства згідно з обраною загальною стратегією та економічною і виробничо-господарською політикою, оскільки вона формує ресурсну основу унікального інноваційно-цифрового розвитку на перспективу [23, с. 29].

З позиції заявленої мети дослідження, стає об'єктивною потреба в аналізі обсягу капітальних інвестицій в розрізі деяких витрат в Україні за 2021 довоєнний рік, в порівнянні з 2023 р., другим роком війни. З рис. 3 бачимо, що найбільші витрати були понесені на придбання та створення нових активів як в 2021 р., так і в 2023 р. Навіть простежується деяке збільшення витрат в 2023 р. на 6 999,637 млн грн., що вважаємо позитивною тенденцією з позиції інноваційного розвитку країни. За іншими статтями витрат спостерігаємо зменшення в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. і вважаємо це позитивною тенденцією, адже мова йде про витрати на капітальний ремонт, на придбання та створення активів, які були у використанні. Витрати на поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію зменшилися в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 27 543,011 млн грн.

Серед основних ризиків та перешкод низької інвестиційної активності в Україні на сучасному етапі науковці називають, зокрема, військовий стан в країні; проблеми на ринку праці, що спричиненні міграцією населення; нерозвиненість і низька ефективність фондового ринку України, низький рівень банківського кредитування реального сектору економіки України; недосконалість державного управління та інституційного середовища, що призводить

до порушення умов конкурентоспроможності вітчизняної економіки і підвищення рівня її корупційних ризиків [30, с. 5]; низький рівень інноваційної й інвестиційної культури та фінансової грамотності.

На рис. 4 та 5 представлено візуальний зріз обсягу капітальних інвестицій в розрізі тих же витрат, що ми аналізували на рис. 3, але вже в розрізі деяких галузей, секторів економіки. Найбільші капітальні інвестиції в 2021 та 2023 рр. спрямовувалися на придбання та створення нових активів в промисловості та сільському, лісовому і рибному господарстві. В 2023 р. в промисловості вони були навіть більшими за 2021 р. на 2 703,904 млн грн.

Капітальні інвестиції в НДР в частині придбання та створення нових активів на превеликий жаль, склали лише 2 241,402 млн грн, що на 113,199 млн грн менше ніж в 2021 р.. Технічні випробування та дослідження були фінансово підтримані в 2023 р. на загальну суму 165,409 млн грн проти 232,498 млн грн в 2021 р.. Нульві витрати були в 2023 р. в сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаними з ними діяльностями за статтями витрат на капітальний ремонт і на придбання активи, які були у використанні. Але за статтею витрат на придбання та створення нових активів в 2023 р. було збільшення на 279,605 млн грн.

Погоджуємося з науковцями, які наголошують на тому, що малі й середні агропідприємства вслід за великими холдингами мають усвідомити, що шлях до ефективного виробництва у галузі лежить через повноту та об'єктивність даних і вміння працювати з ними, тож її майбутнє – у цифровій оптимізації,

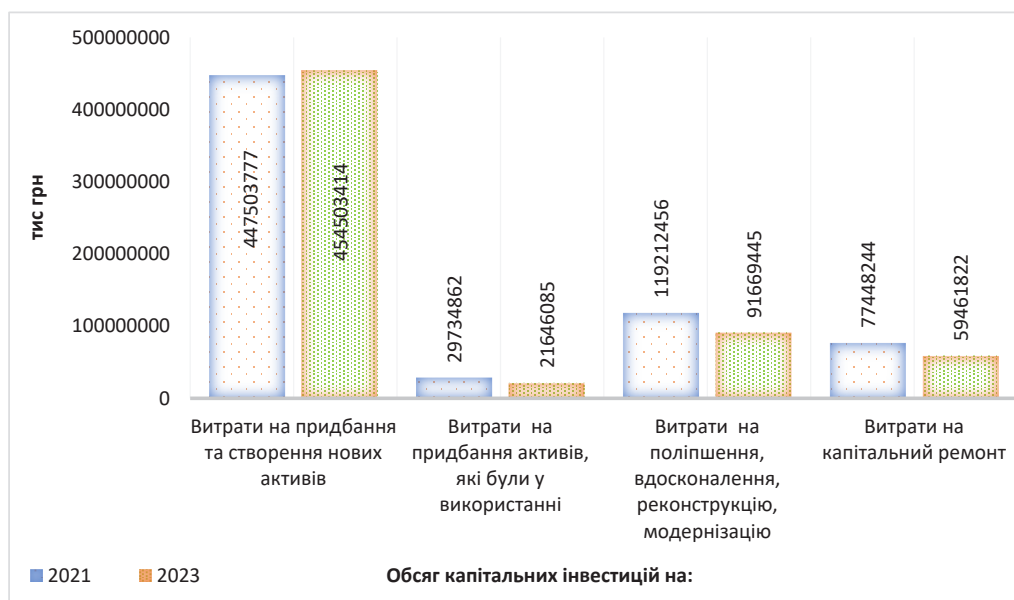


Рис. 3. Обсяг капітальних інвестицій в розрізі деяких витрат в Україні в 2021 та 2023 рр.

Джерело: складено на основі джерела [28]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності за 2021 та 2023 роки. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

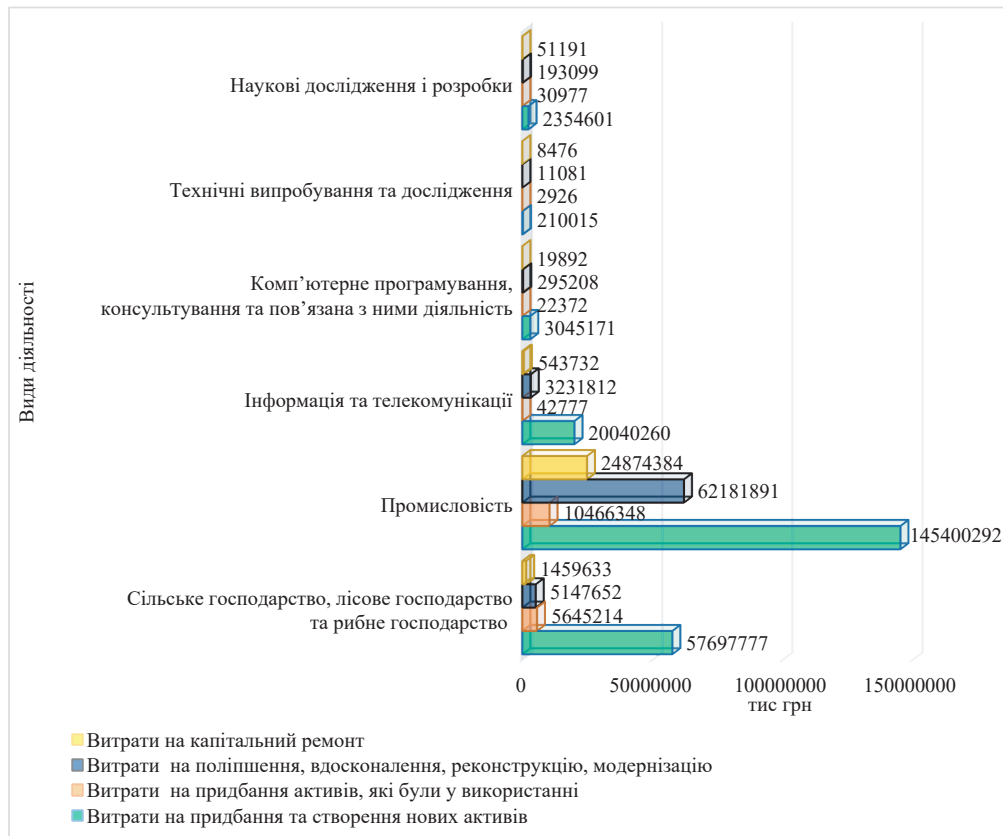


Рис. 4. Обсяг капітальних інвестицій в розрізі деяких витрат в Україні за галузями у 2021 році

Джерело: складено на основі джерела [28]*

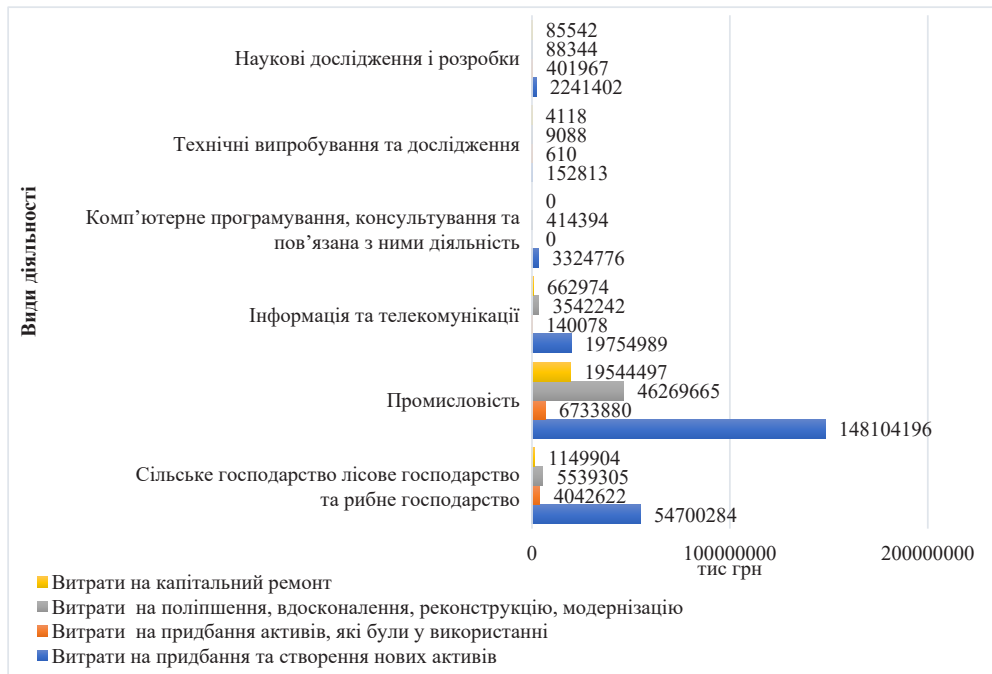


Рис. 5. Обсяг капітальних інвестицій в розрізі деяких витрат в Україні за галузями у 2023 році

Джерело: складено на основі джерела [28]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності за 2021 рік. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).** Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності за 2023 рік. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).

інноваціях. Інноваційний бізнес прагне мінімізації втрат та збільшення прибутковості, тому ефективний інструмент управління й аналізу потрібний йому як повітря [31].

Аналіз капітальних інвестицій за деякими видами економічної діяльності в Україні в 2023 р. в розрізі інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи засвідчує факт того, що превалюють за всіма галузями інвестиції в матеріальні активи (рис. 6).

Так, капітальні інвестиції в матеріальні активи в сільське господарство, мисливство і надання пов'язаних із ними послуг перевищують в 381,3 рази інвестиції в нематеріальні активи. В промисловості співвідношення інвестицій в матеріальні активи до нематеріальних активів складає 48:1, у переробній промисловості – 48:1; в машинобудування – 27:1; в металургійному виробництві – 401:1; в будівництві – 50,4:1; в тваринництві – 84:1. Капітальні інвестиції в нематеріальні активи в рибальстві, на превеликий жаль, склали 0 гривень в 2023 р..

Отже, проведений аналіз статистичних даних в розрізі витрат за видами економічної діяльності та в розрізі галузевому, засвідчує загалом факт малих сум інвестицій в нематеріальні активи. Капітальні інвестиції в матеріальні активи найбільшими є в промисловість, сільське господарство. Малі інвестиції йдуть в сферу комп'ютерного програмування, інформацію, телекомунікації, на технічні випробування та дослідження.

Україні необхідно нарощувати потенціал уряду для планування та управління великими державними інвестиціями та державно приватними партнерствами (далі – ДПП), оцінки проєктів та управління ними, здійснення закупівель, співпраці з приватним сектором, надання концесій, перегляду законодавства про державні закупівлі, ДПП та концесії для приведення їх у відповідність до вимог ЄС та СОТ [1, с. 2].

У сучасний період Україні вкрай важливо визначити ефективну стратегію залучення інвестиційного капіталу. Загалом, для привернення іноземних інвестицій необхідно, щоб потенційна прибутковість інвестицій для іноземного інвестора перевищувала ту, яку він міг би отримати у власній країні [5, с. 86].

Для того, що спрогнозувати соціально-економічні корисності та ефекти від інвестицій в практиці господарювання використовують формули для розрахунку інвестиційної діяльності, для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ризику, для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ліквідності (табл. 1, 2, 3).

Важливим елементом ефективної політики та заохочення прямих іноземних інвестицій є забезпечення систематичного вимірювання всієї діяльності та економічного впливу проєктів й інвестицій. Це має важливе значення для розробки політики та оцінки її ефективності [1, с. 7].

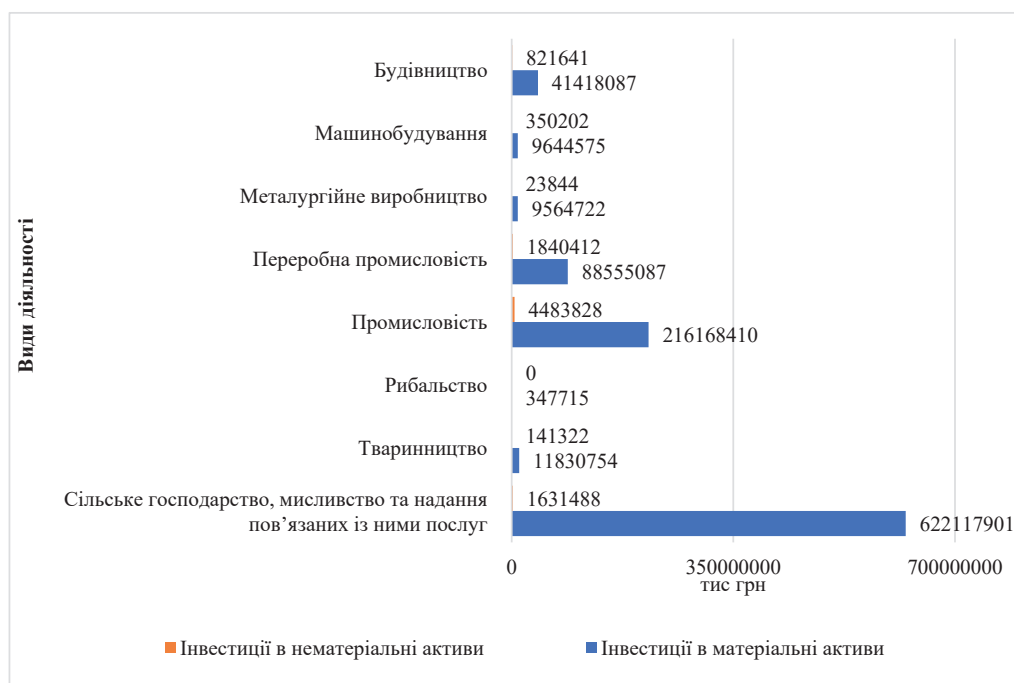


Рис. 6. Капітальні інвестиції за деякими видами економічної діяльності в Україні в 2023 році

Джерело: складено на основі джерела [28]*

* Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності за 2023 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

Таблиця 1

Формули для розрахунку інвестиційної діяльності

Показник	Формула	Пояснення складових елементів розрахунку
Поточна вартість грошей у процесі дисконтування за складними відсотками	$P_c = \frac{S_c}{(1+i)^n}$ Відповідно сума дисконту D_c буде $D_c = S - P_c$	де P_c – початкова (поточна) вартість грошей (сума вкладу); S_c – майбутня вартість вкладу при його зростанні, що обумовлена вимогами інвестування; i – ставка відсотка, що використовується; n – кількість інтервалів, за якими виконуються платежі.
Середня відсоткова ставка (i_{cp}), що використовується при розрахунках вартості грошей за складними відсотками	$i_{cp} = \left(\frac{S_c}{P_c} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$	де S_c – майбутня вартість грошей; P_c – поточна вартість грошей; n – кількість інтервалів, для яких виконується кожний відсотковий платіж.
Тривалість загального періоду платежів, що виражена кількістю його інтервалів, при розрахунках вартості коштів (грошей) за складними відсотками	$n = \frac{\log\left(\frac{S_c}{P_c}\right)}{\log(1+i)}$	де S_c і P_c – майбутня і поточна вартість грошей, i – ставка складного відсотка.
Ефективна відсоткова ставка (i_e) в процесі зростання вартості грошей за складними відсотками	$i_e = \left(1 + \frac{i}{n} \right)^n - 1$	де i_e – ефективна середньорічна відсоткова ставка при зростанні вартості грошей за складними відсотками; i – періодична відсоткова ставка, що використовується при зростанні вартості грошей за складними відсотками; n – кількість інтервалів, за якими виконується кожен відсотковий платіж за періодичними відсотковими ставками протягом року.

Джерело: складено на основі джерела [11, с. 9–10]

Таблиця 2

Формули для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ризику

Показник	Формула	Пояснення складових елементів розрахунку
Оцінювання майбутньої вартості грошей з урахуванням фактору ризику (S_r)	$S_r = P \cdot [(1 + A_n) \cdot (1 + RP_n)]^n$	де P – початкова сума вкладу; A_n – безризикова норма дохідності на інвестиційному ринку; RP_n – рівень премії для конкретного інвестиційного інструменту (операції); n – кількість інтервалів, для яких здійснюється конкретний платіж, у загальному періоді часу.
Оцінювання поточної вартості грошей з урахуванням фактору ризику (P_r)	$P_r = \frac{S_r}{[(1 + A_n) \cdot (1 + RP_n)]^n}$	де S_r – очікувана майбутня вартість вкладу (грошей).

Джерело: складено на основі джерела [11, с. 18–19]

Таблиця 3

Формули для оцінювання вартості грошей з урахуванням фактору ліквідності

Показник	Формула	Пояснення складових елементів розрахунку
Оцінювання майбутньої вартості грошей з урахуванням фактора ліквідності (S_n)	$S_n = P [(1 + D_n)(1 + \Pi_n)]^n$	де P – початкова вартість інструменту (об'єкта) інвестування, у.о.; D_n – середня річна норма дохідності для інвестиційних інструментів (об'єктів); Π_n – необхідний рівень премії за ліквідність; n – кількість інтервалів, для яких виконується кожний конкретний платіж, за загальний обумовлений період часу.
Оцінювання поточної вартості грошей з урахуванням фактору ліквідності (P_n)	$P_n = \frac{S_n}{[(1 + D_n)(1 + \Pi_n)]^n}$	де S_n – очікувана майбутня вартість вкладу (грошей).

Джерело: складено на основі джерела [11, с. 20–21]

З метою стимулювання залучення в економіку України стратегічних інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць і зростання конкурентоспроможності економіки через запровадження державної підтримки великих інвестиційних проєктів прийнято Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні». Урядом України були напрацьовані зміни до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» та відповідний законопроект було внесено до Верховної Ради України. 09 серпня 2023 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями», який набрав чинності. Отже, впроваджено нові форми державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями: компенсація витрат інвестора на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж; компенсація вартості збудованих заявником або інвестором зі значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту; звільнення від відшкодування втрат лісгосподарського виробництва [25].

Висновки. Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що інвестиційна діяльність в Україні зіштовхується з низкою викликів на кшталт воєнного стану, релокації бізнесів та соціально-економічних викликів як результату війни. Реалізація визначених планових завдань в сфері інвестиційної політики на найближчі 2 роки відіграє важливе значення в частині воєнної та повоєнної відбудови національної економіки. Не менш важливе значення матиме інституційний складник інноваційно-інвестиційного розвитку країни та швидкість відцифрування бізнес-процесів на підприємствах всіх галузей економіки. В перспективі, переслідуючи мету відновлення довоєнного рівня інноваційної конкурентоспроможності, варто змістити витрати капітальні інвестиції за напрямом технічного випробування і дослідження, підтримки комп'ютерного програмування від українських розробників. Набуває сенсу провадження в країні інвестиційної політики в якій зміщуються практичні акценти на інвестиції в нематеріальні активи.

Подальші дослідження варто було присвятити питанням мобілізаційного механізму державного регулювання інвестиційних потоків в ході інноваційно-інвестиційного післявоєнного відтворення і вивченню ключових характеристик, детермінантів кризових тенденцій, що простежуються в країні. Корисними для відбудови економіки країни стали б наукові напрацювання щодо розробки якісного механізму державного управління структурними зрушеннями криз при зму цифровізації та інноватизації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нова Україна: стимулювання інвестицій у свою боду, мир та процвітання. *USAID*, 13 квітня 2023. URL: <http://surl.li/depdxu> (дата звернення: 25.11.2024).
2. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. *OECD Publishing*, Paris, 2024. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
3. Колесніченко А.С. Державна інвестиційна політика в контексті обліку й оподаткування установ фінансово-кредитної та бюджетної сфер. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-80-87>.
4. Іванець М. Історичні і правові засади інвестиційної діяльності в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.34>.
5. Кушнірук В.С., Карєба М.І., Нехайчик Є.Є. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-14).
6. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Використання інформації та фінансової звітності в ході аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-03>.
7. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Методика розрахунку дохідності й окупності інвестиційного проєкту та інформаційне забезпечення його експертизи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.36>.
8. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Мальцева В.В., Рудой В.М. Інвестиційна привабливість соціального підприємництва для релокованих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.56>.
9. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. Forecasting the innovative and digital strength of Ukraine's economy on the basis of correlation-regress analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, no. 3. pp. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192>.
10. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Особливості та характер інформаційного забезпечення інвестиційної проєктної діяльності на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.30>.
11. Редкін О.В., Ржепішевська В.В. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів із вивчення теоретичних питань і проведення практичних занять із дисципліни «Інвестиційний менеджмент» для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної і заочної форм навчання. Полтава : ПолтНТУ, 2006. 41 с.
12. Щербакова І.Б. Адаптивність теоретичних засад у визначенні понять «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний проєкт» до залучення інвестицій малими промисловими підприємствами на засадах проєктного бізнес-партнерства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 108–113.
13. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. Information and investment activity of the enterprise: role, areas of influence and their relationship. *Інвести-*

ції: практика та досвід. 2023. № 9. pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.35>.

14. Краус К.М. Венчурне інвестування управління маркетингом малих торговельних підприємств: умови та джерела. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 73–83.

15. Kraus K., Kraus N. Forecast of capital investments in the industry of Ukraine and the prospects of post-war recovery of the national economy on the basis of digital development of entrepreneurship. *Global digital trends and their impact on national economic progress* : monograph. Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii, Yu. Shulzhyk. Praha: OKTAR PRINT, 2024. 418 p. (pp. 290–301). DOI: <https://doi.org/10.46489/gdtatione-05-24>.

16. Kraus K., Kraus N. Search of opportunities for digitalization of infrastructure and establishment of industry 5.0 based on the application of artificial intelligence: regional aspect of digital transformation. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.13>.

17. Kraus K., Kraus N. Organizational and economic conditions of development and components of market success of enterprises in the conditions of digitalization, innovation and socialization of the national economy. *The Problems of Economy*. 2024. № 2. pp. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-143-150>.

18. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G., Manzhura O., Kyrpushko V. Recovery of the Economy of Ukraine on the Basis of Digital Entrepreneurship: Forecast Expectations, Models and Scenarios of Post-War Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2024. Vol. 21, Art. #124. pp. 1523–1538. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.124>.

19. How to do business in digital era? : a casebook / A. Botti, R. Parente, R. Vesci et al. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2023. URL: <http://surl.li/kzsmkc> (accessed 20 November 2024).

20. Doing business digitally: a textbook / P. Magliocca et al. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. URL: <http://surl.li/qzpggi> (accessed 20 November 2024).

21. Digital Entrepreneurship: Curriculum / D.M. Herold et al. Vienna-Cracow : Cracow University of Economics, 2022. URL: <http://surl.li/kedpjh> (accessed 20 November 2024).

22. Teaching notes for Casebook “How to do business in digital era?” / D.M. Herold et al. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2022. 47 p. URL: <https://ted.uek.krakow.pl> (accessed 20 November 2024).

23. Рудь О.О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2024. № 3 (74). Том 35. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-5>.

24. Марценюк О., Петрушевич В. Проблеми та перспективи інвестиційної діяльності банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-54>.

25. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року. *Міністерство економіки України. Депар-*

тамент інвестицій, 11 липня 2024. URL: <http://surl.li/bwsncr> (дата звернення: 27.11.2024).

26. Про Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України. Документ 903-2024-п від 09 серпня 2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

27. Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях. Кейс-стаді. *Федерація канадських муніципалітетів. Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»*, 2020. 40 с. URL: <http://surl.li/lukztf> (дата звернення: 27.11.2024).

28. Статистична інформація. Економічна статистика. Капітальні інвестиції. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2024).

29. The future of European competitiveness. Part A. A competitiveness strategy for Europe (September 2024). *European commission*. 66 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en (accessed 22 November 2024).

30. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>.

31. Цифровізація агросектора в дії: що підвищує ефективність та прибутковість. *Agrichain*. URL: <https://agrchain.com.ua/ua-czyfrovizacziya-agrosetora-v-diyi-shho-pidvyshhuye-efektyvnist-ta-pribytkovist/> (дата звернення: 29.11.2024).

REFERENCES:

1. Nova Ukraina: stymuliuвання investytsii u svobodu, myr ta protsvitannia (2023) [New Ukraine: Stimulating Investment in Freedom, Peace, and Prosperity]. *USAID*, April 13, 2023. Available at: <http://surl.li/depdxy> (accessed November 25, 2024). (in Ukrainian)
2. OECD. Pidvyshchennia stiiokosti shliakhom pryskorenennia tsyvrovoi transformatsii biznesu v Ukraini (2024) [OECD. Enhancing Resilience by Accelerating Digital Business Transformation in Ukraine]. OECD Publishing, Paris. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>. (in Ukrainian)
3. Koliesnichenko A.S. (2024) Derzhavna investytsiina polityka v konteksti obliku y opodatkuвання ustanov finansovo-kredytnoi ta biudzhetnoi sfer [State investment policy in the context of accounting and taxation of financial and credit institutions and the budget sphere]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-80-87>. (in Ukrainian)
4. Ivanets M. (2024) Istorychni i pravovi zasady investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Historical and legal foundations of investment activity in Ukraine]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 1, pp. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.34>. (in Ukrainian)
5. Kushniruk V.S., Kareba M.I., Nekhaichyk Ye.Ye. (2024) Suchasni tendentsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Current trends in investment activity in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 44, pp. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-14). (in Ukrainian)

6. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. (2023) Vykorystannia informatsii ta finansovoi zvitnosti v khodi analizu innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva [Using information and financial reporting in the analysis of an enterprise's innovation and investment activities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-03>. (in Ukrainian)
7. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. (2023) Metodyka rozrakhunku dokhidnosti y okupnosti investytsiinoho proiektu ta informatsiine zabezpechennia yoho ekspertyzy [Methodology for calculating the profitability and payback of an investment project and information support for its examination]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.36>. (in Ukrainian)
8. Polinkevych O.M., Trynchuk V.V., Maltseva V.V., Rudoi V.M. (2024) Investytsiina pryvablyvist sotsialnoho pidpriemnytstva dlia relokovanykh pidpriemstv [Investment attractiveness of social entrepreneurship for relocated enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.56>. (in Ukrainian)
9. Kraus K., Kraus N., Marchenko O. (2024) Forecasting the innovative and digital strength of Ukraine's economy on the basis of correlation-regress analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192>. (in English)
10. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. (2023) Osoblyvosti ta kharakter informatsiinoho zabezpechennia investytsiinoi proiektnoi diialnosti na rehionalnomu rivni [Features and nature of information support for investment project activities at the regional level]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.30>. (in Ukrainian)
11. Redkin O.V., Rzhepishevskaya V.V. (2006) Metodichni rekomendatsii do samostiinoi roboty studentiv iz vyvchennia teoretychnykh pytan i provedennia praktychnykh zaniat iz dystsypliny "Investytsiinyi menedzhment" dlia studentiv spetsialnosti 7.050201 "Menedzhment orhanizatsii" dennoi i zaочноi form navchannia [Methodological recommendations for independent work of students in studying theoretical issues and conducting practical classes in the discipline "Investment Management" for students of the specialty 7.050201 "Organization Management" of full-time and part-time forms of study]. Poltava : PolNTU. 41 p. (in Ukrainian)
12. Shcherbakova I.B. (2016) Adaptivnist teoretychnykh zasad u vyznachenni poniat "investytsiina diialnist" ta "investytsiinyi proiekt" do zaluchennia investytsii malymy promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh proektnoho biznes-partnerstva [Adaptability of theoretical principles in defining the concepts of "investment activity" and "investment project" to attracting investments by small industrial enterprises on the basis of project business partnership]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 108–113. (in Ukrainian)
13. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. (2023) Information and investment activity of the enterprise: role, areas of influence and their relationship. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9, pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.35>. (in English)
14. Kraus K.M. (2026) Venchurne investuvannia upravlinnia marketynhom malykh torhovelnykh pidpriemstv: umovy ta dzherela [Venture investment in marketing management of small retail enterprises: conditions and sources]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 73–83. (in Ukrainian)
15. Kraus K., Kraus N. (2024) Forecast of capital investments in the industry of Ukraine and the prospects of post-war recovery of the national economy on the basis of digital development of entrepreneurship. *Global digital trends and their impact on national economic progress* : monograph. Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii, Yu. Shulzhyk. Praha: OKTAR PRINT. 418 p. (pp. 290–301). DOI: <https://doi.org/10.46489/gdtatione-05-24>. (in English)
16. Kraus K., Kraus N. (2024) Search of opportunities for digitalization of infrastructure and establishment of industry 5.0 based on the application of artificial intelligence: regional aspect of digital transformation. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 6, pp. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.13>. (in English)
17. Kraus K., Kraus N. (2024) Organizational and economic conditions of development and components of market success of enterprises in the conditions of digitalization, innovation and socialization of the national economy. *The Problems of Economy*, no. 2, pp. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-143-150>. (in English)
18. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G., Manzhura O., Kyrpushko V. (2024) Recovery of the Economy of Ukraine on the Basis of Digital Entrepreneurship: Forecast Expectations, Models and Scenarios of Post-War Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 21, Art. #124, pp. 1523–1538. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.124>. (in English)
19. Botti A., Parente R., Vesci R. (Eds.) (2023) How to do business in digital era? : a casebook. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics. Available at: <http://surl.li/kzsmkc> (accessed 20 November 2024). (in English)
20. Magliocca P. (Eds.) (2023) Doing business digitally: a textbook. Second edition. Foggia-Cracow : Malopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics. Available at: <http://surl.li/qzpggi> (accessed 20 November 2024). (in English)
21. Herold D.M. (Eds.) (2022) Digital Entrepreneurship: Curriculum. Vienna-Cracow : Cracow University of Economics. Available at: <http://surl.li/kedpih> (accessed 20 November 2024). (in English)
22. Herold D.M. (Eds.) (2022) Teaching notes for Casebook "How to do business in digital era?". Salerno-Cracow : Cracow University of Economics. 47 p. Available at: <https://ted.uek.krakow.pl> (accessed 20 November 2024). (in English)
23. Rud O.O. (2024) Formuvannia investytsiinoi stratehii v protsesi ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv [Formation of an investment strategy in the process of economic development of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia*, no. 3(74), tom 35, pp. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-5>. (in Ukrainian)
24. Martseniuk O., Petrushevych V. (2024) Problemy ta perspektyvy investytsiinoi diialnosti bankiv Ukrainy [Problems and prospects of investment activities of Ukrainian

banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-54>. (in Ukrainian)

25. Investytsiina diialnist v Ukraini za 1 kvartal 2024 roku (2024) [Investment activity in Ukraine for the 1st quarter of 2024]. *Ministry of Economy of Ukraine. Investment Department*, July 11, 2024. Available at: <http://surl.li/bwsncp> (accessed November 27, 2024). (in Ukrainian)

26. Pro Deiaki pytannia pidhotovky, podannia, otsinky ta kryteriiv priorityzatsii kontseptsii publichnykh investytsiinykh proiektiv na 2025 rik (2024) [On Some Issues of Preparation, Submission, Evaluation, and Prioritization Criteria for Public Investment Project Concepts for 2025]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Document 903-2024-n from August 09, 2024. *Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-%D0%BF#Text> (accessed November 25, 2024).

27. Vprovadzhennia investytsiinykh instrumentiv na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivniakh. Keis-stadi (2020) [Implementation of investment instruments at the regional and municipal levels. Case studies]. *Federation of Canadian Municipalities. International Technical Assistance Project "Partnership for Urban Develop-*

ment". 40 p. Available at: <http://surl.li/lukztf> (accessed November 27, 2024). (in Ukrainian)

28. Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Kapitalni investytsii (2024) [Statistical information. Economic statistics. Capital investments]. *State Statistics Service of Ukraine* : website. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed November 27, 2024). (in Ukrainian)

29. The future of European competitiveness. Part A. A competitiveness strategy for Europe (September 2024). *European commission*. 66 p. Available at: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en (accessed November 22, 2024). (in English)

30. Atamas O. (2023) Investytsiina diialnist v Ukraini: realii sohodennia [Investment activity in Ukraine: current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>. (in Ukrainian)

31. Tsyfrovizatsiia ahrosektora v dii: shcho pidvyshchuie efektyvnist ta prybutkovist (2024) [Digitalization of the agricultural sector in action: what increases efficiency and profitability]. *Agrichain*. Available at: <https://agrichain.com.ua/ua-czyfrovizacziya-agrosektora-v-diyi-shho-pidvyshhuie-efektyvnist-ta-prybutkovist/> (accessed November 29, 2024). (in Ukrainian)

ЗЕЛЕНІ ІННОВАЦІЇ – РУШІЙНА СИЛА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА

GREEN INNOVATIONS – THE DRIVING FORCE OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT

Зелена парадигма орієнтована на зменшення негативного впливу на довкілля та екологічних ризиків, одночасно скорочуючи кількість відходів і стимулюючи інноваційні зміни в системі розвитку населених пунктів, зокрема міст. У статті розглянуто значення зелених інновацій як рушійної сили сталого розвитку міста. Проаналізовано сучасні екологічні технології, підходи до енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та їхній вплив на зниження рівня забруднення, поліпшення якості життя та збереження природних ресурсів. Наведено приклади успішного впровадження зелених рішень у міському середовищі, що сприяють зміцненню економічної стабільності та соціальної відповідальності. Зроблено висновок, що перехід до екологічно чистих технологій є ключовим фактором у формуванні стійкого міського середовища та адаптації до кліматичних змін.

Ключові слова: зелені інновації, сталий розвиток, міста та території, інновації, енергоефективність, відновлювані джерела енергії.

The green paradigm is focused on reducing negative impacts on the environment and ecological risks while simultaneously minimizing waste and promoting innovative changes in the development system of urban and rural settlements. This article examines the significance of green innovations as a driving force behind sustainable urban development. It analyzes contemporary eco-technologies, approaches to energy efficiency, and the use of renewable energy sources and how these contribute to reducing pollution levels, improving quality of life, and conserving natural resources. With rapid urbanization, cities face increasing challenges related to environmental sustainability and resource management. This work explores how green innovations can play a pivotal role in addressing these challenges, examining various methods that cities around the world have adopted to integrate eco-friendly solutions into urban infrastructure. By implementing renewable energy sources, such as solar, wind, and geothermal power, cities can drastically reduce their carbon footprint and reliance on non-renewable resources. Green building technologies, like energy-efficient insulation and smart heating systems, also contribute to creating a healthier urban environment while reducing energy consumption. The article presents several case studies showcasing successful integration of green solutions into urban settings, including green roofs, rainwater harvesting systems, and urban farms. These examples demonstrate how green technologies and sustainable practices can strengthen economic stability, promote social responsibility, and foster community engagement. Moreover, it highlights the role of municipal policies and regulations that incentivize sustainable practices among businesses and residents, encouraging broader adoption of eco-friendly solutions. Conclusions emphasize that transitioning to clean technologies and fostering green innovations are crucial for creating a resilient urban environment capable of adapting to climate change. The adoption of sustainable practices not only provides immediate environmental benefits but also enhances the long-term livability and economic resilience of cities, making them better prepared for future ecological and economic challenges.

Keywords: green innovations, sustainable development, cities and territories, innovations, energy efficiency, renewable energy sources.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-7>

Марченко О.І.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,

Державний податковий університет

Цикулова А.Е.²

здобувачка першого (бакалаврського)
рівня освіти,

Державний податковий університет

Marchenko Olha

State Tax University

Tsykulova Albina

State Tax University

Постановка проблеми. Проблема полягає у важливості впровадження зелених інновацій як ефективного інструменту для покращення екологічної ситуації, підвищення стійкості міст і забезпечення сталого розвитку в умовах зростання кількості населення та нещадного використання природних ресурсів. Відсутність належної інтеграції екологічних технологій у міське планування призводить до посилення екологічної кризи та загострення проблем урбанізації. Надмірне споживання ресурсів, недостатня увага до відновлюваних джерел енергії та відсутність ефективних систем управління відходами створюють додаткове навантаження на навколишнє середовище. Крім того, низький рівень екологічної свідомості серед населення і бізнесу ускладнює впровадження інноваційних підходів до розвитку інфраструктури. У таких умовах міста потребують

впровадження системних рішень, що поєднують економічну доцільність із збереженням природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання зелених інновацій та сталого розвитку міст все частіше зустрічається у дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців, серед них: Зінченко М. Г., Філенко О. М. [1], Решетченко А.І. [4], Сьомич М.І. [6], Юрченко В., Лукашевич Д. [7] та інші науковці. Попри велику кількість наукових розробок теми екологічних інновацій, існує недостатній розгляд потенціалу зелених інновацій для покращення екологічної ситуації в містах, а також нестачу досліджень, які б детально аналізували специфічні потреби та можливості конкретних міських територій для адаптації цих інновацій. Оскільки діяльність зелених інновацій передбачає підприємства як головного носія,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1301-6680>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5843-4324>

більшість науковців зосереджуються на промислових підприємствах і приділяють відносно мало уваги міським одиницям.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні потенціалу зелених інновацій як механізму для забезпечення екологічного сталого розвитку міст, через аналіз існуючих екологічних технологій і практик, які можуть бути впроваджені в міському середовищі; визначення головних типів екологічних інновацій, та розробку системи інтеграції зелених інновацій у стратегії сталого розвитку міст.

Виклад основного матеріалу дослідження. З розвитком світової економіки питання глобальних кліматичних змін та захисту довкілля набувають дедалі більшої актуальності. У XXI столітті багато розвинених країн обрали одним із пріоритетних напрямів свого соціально-економічного розвитку поліпшення внутрішніх екологічних умов та зниження негативного впливу на навколишнє середовище [5, с. 99].

Важливою частиною розвитку та екологізації економіки є стратегічний розвиток зелених інновацій у міському середовищі.

Екологічна сталість міст визначається їхньою здатністю зберігати природне середовище, ефективно використовувати ресурси, знижувати викиди та забруднення, а також пропагувати принципи сталого розвитку в усіх сферах життя. Сталість може включати різні компоненти залежно від контексту, проте загалом вона характеризує можливості забезпечення життєвих умов та окреслює напрямки розвитку [7, с. 163].

На сьогодні урбанізація досягає швидкого рівня розвитку через збільшення кількості міського населення. Міське населення світу зросло з 751 млн до 4,6 млрд осіб із 1950 року до 2023 року (рис. 1). Прогнозується збільшення населення до 9,8 млрд осіб до 2050 року.

Сучасний розвиток міст переважно базується на використанні сірої інфраструктури. Проте природоорієнтовані рішення, що враховують природні властивості екосистем, стають все більш поширеними. Вони здатні зменшити вплив кліматичних

змін, покращити біорізноманіття та підвищити якість навколишнього середовища, при цьому сприяючи економічній активності та соціальному добробуту.

Приклади таких рішень включають зелені дахи та стіни, міські парки, які допомагають знизити тепловий стрес, міські лагуни, що слугують для збереження води, а також проникні поверхні, рослинність і дощові сади, що використовуються для збору зливової води. Однак, попри їх великий потенціал, впровадження цих рішень залишається обмеженим, фрагментарним і значно варіюється в межах міст та між ними.

Зелені інновації є невід'ємною частиною сталого розвитку міст, оскільки вони сприяють раціональному використанню природних ресурсів, мінімізації екологічного навантаження та формуванню комфортного середовища для життя громадян. У цьому контексті технології "Smart City" відіграють ключову роль, забезпечуючи інтеграцію інноваційних рішень у повсякденну діяльність міської інфраструктури. Завдяки використанню "smart" технологій оптимізуються процеси управління міським господарством шляхом збору, аналізу та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень. Інтелектуальні системи моніторингу та управління сприяють підвищенню енергоефективності, зменшенню викидів шкідливих речовин та забезпечують ефективне управління відходами. Впровадження таких технологій дозволяє містам адаптуватися до викликів, пов'язаних зі зміною клімату, та покращувати якість життя мешканців.

Інтеграція зелених інновацій із технологіями "Smart City" дає змогу розробляти новітні підходи до урбанізації, які ґрунтуються на принципах стійкості та гармонійного поєднання екологічних, економічних і соціальних аспектів. Це створює фундамент для сталого розвитку міст, що перетворюються не лише на комфортні для проживання, а й на більш екологічно збалансовані середовища.

Технології "Smart City" також забезпечують ефективне управління міським транспортом, сприяючи зниженню рівня забруднення повітря та розробці зручних, безпечних і доступних транспортних

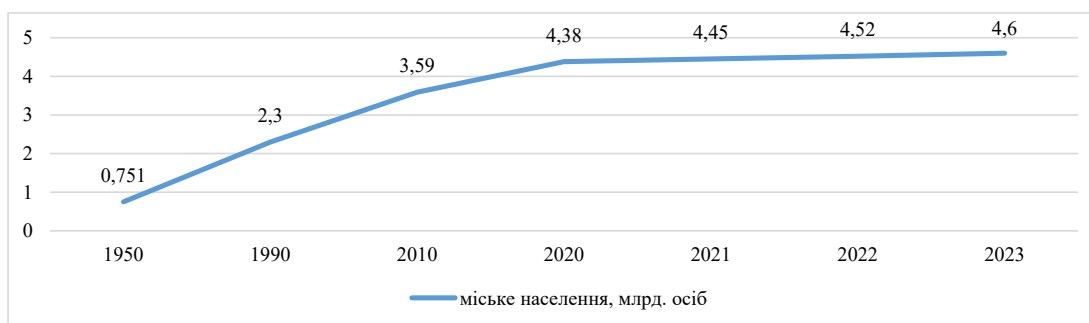


Рис. 1. Кількість людей, які проживають у містах з 1950 по 2023 рік

Джерело: сформовано авторами за [9]

рішень для мешканців. Завдяки системам інтелектуального керування дорожнім рухом, електричному транспорту та розумним транспортним мережам зменшуються витрати енергії, оптимізується використання ресурсів, полегшується рух і покращується доступність міських територій.

Зелені інновації у поєднанні з технологіями «розумного міста» сприяють розвитку відновлюваних джерел енергії. Застосування сонячних панелей, вітрогенераторів, геотермальних систем та інших екологічно чистих джерел енергії дозволяє скоротити залежність від традиційних видів палива, що призводить до зменшення викидів парникових газів і сприяє стійкому розвитку міст. Впровадження інноваційних рішень у різних містах світу має свої особливості, які визначаються місцевими потребами, доступними ресурсами та рівнем розвитку інфраструктури. Дослідження практичних прикладів з різних країн дає змогу зрозуміти, як технології «розумного міста» трансформують міське середовище [6].

Природний добробут урбанізованих систем та здоров'я населення значною мірою залежать від раціональної організації міста, екологічних та енергоєфективних будівель, озеленення забудованих територій, екологічно безпечних технологій прокладання трубопроводів, будівництва споруд, доріг тощо. Рівень будівництва відображає якість життя, що включає матеріальні, побутові та естетичні аспекти. Водночас «зелене» будівництво ставить на перший план екологічну стійкість [4, с. 109].

Розглянемо приклад міста Мельбурн, який сформував стратегію «міський ліс». Це своєчасна та ефективна реакція на виклики сталого розвитку, з якими стикається Мельбурн. Вона орієнтована на систематичне створення та підтримку зелених зон в поєднанні з м'якою та сірою інфраструктурою, що має на меті покращити якість життя в місті, а також здоров'я і добробут його мешканців [3].

У Мельбурні реалізують ініціативи, спрямовані на впровадження інновацій для покращення міського зеленого фонду, зниження викидів вуглецю, збереження відомих парків і садів, а також на створення методів збирання, зберігання та повторного використання води. Місцева влада стимулює власників будинків, менеджерів і керівників підприємств підвищувати енергоєфективність будівель, зменшувати обсяги викидів і скорочувати кількість відходів [2].

Місто Масдар є яскравим прикладом сучасного екоміста майбутнього. Цей унікальний проект, що реалізується в Абу-Дабі, Об'єднані Арабські Емірати, позиціонує себе як перше у світі місто з нульовим рівнем викидів вуглецю. Функціонування Масдар Сіті буде повністю забезпечуватися за рахунок сонячної енергії та інших джерел відновлюваної енергії, що робить його взірцем для наслідування у сфері екологічно чистого

містобудування. Завершення будівництва Масдар Сіті заплановане на 2025 рік, після чого він стане моделлю для численних проектів, що перебувають на стадії планування та підготовки до реалізації [8].

Для кращого розуміння екологічної інноваційності в контексті сталого розвитку міст, доцільно охарактеризувати її основні типи: фізичні, соціальні, технологічні та системні. Фізичні екологічні інновації охоплюють створення нових природних зон, таких як зелені дахи та парки, раціональне управління існуючими зеленими та водними просторами, а також відновлення екосистем з метою розширення спектру екосистемних послуг та їхніх переваг.

Соціальні інновації передбачають запровадження нових або суттєвих змін у сфері державної політики, культурних норм, структурах управління та економіці, а також у методах отримання знань про навколишнє середовище в міському середовищі. Технологічні інновації включають інновації в процесах та інфраструктурі. Системні інновації, по суті, спричиняють масштабні перетворення і здатні об'єднувати всі вищезазначені типи інновацій, забезпечуючи їхню взаємодію.

Отже, екологічна структура комплексної зеленої зони міста може бути ретельно спроектована для максимізації її користі як для природи, так і для мешканців. Це можна зробити з допомогою:

1. Забезпечення різноманіття рослинного та тваринного світу передбачає використання різних видів дерев, кущів, трав'янистих рослин, квітів та інших рослин.

2. Створення природних або натуралізованих екосистем, які відтворюють місцеві природні середовища, такі як ліси, луки та вологі зони, сприяє біорізноманіттю та екологічній стійкості.

3. Встановлення зв'язків між різними зеленими зонами міста підтримує міграцію тварин, розповсюдження насіння рослин і забезпечує біологічне різноманіття. Використання рослин для фільтрації та очищення повітря і води в цій зоні сприяє покращенню якості навколишнього середовища та здоров'я мешканців.

4. Створення зон для відпочинку, спорту, прогулянок та інших видів дозвілля підтримує фізичне та психологічне здоров'я мешканців.

5. Використання стійких і місцевих рослин, шляхом вибору видів, що відповідають кліматичним умовам та не потребують інтенсивного зрошення або додаткового догляду, є важливим аспектом.

6. Впровадження освітніх програм та інтерактивних елементів допомагає навчати мешканців про значення збереження природи та біорізноманіття.

Розвиток екологічних інновацій для сталого розвитку будь-якого міста повинен включати усі компоненти (рис. 2.):

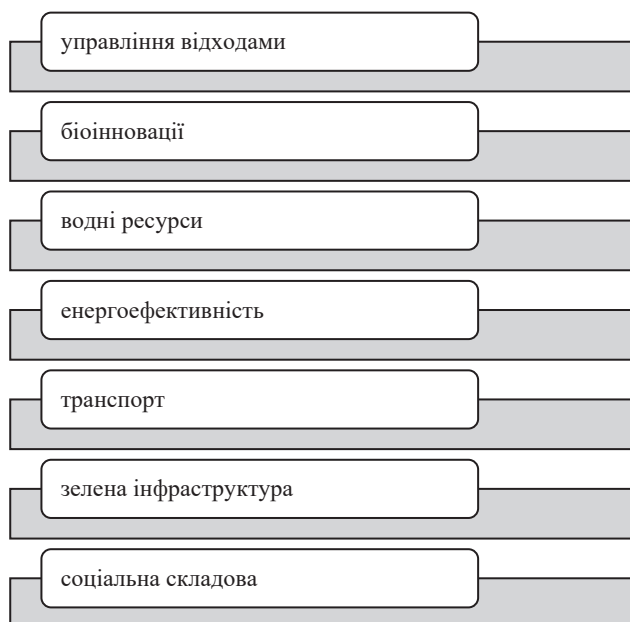


Рис. 2. Елементи і складові зеленої інфраструктури для сталого розвитку міст

Джерело: сформовано авторами

Комплексний підхід сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля, підвищенню якості життя мешканців та забезпеченню довготривалої економічної стабільності міста.

Перехід до екологічно чистих технологій є ключовим фактором у формуванні стійкого міського середовища та адаптації до кліматичних змін. Використання таких технологій дозволяє зменшити викиди забруднюючих речовин, знизити споживання енергії та ресурсів, а також оптимізувати управління відходами. Це, своєю чергою, сприяє поліпшенню якості повітря, збереженню природних ресурсів і підвищенню загальної життєздатності міст. Інтеграція екологічно чистих рішень у міську інфраструктуру, стає наразі важливим кроком у подоланні наслідків зміни клімату.

Висновки. Перехід до екологічно чистих технологій є ключовим фактором у формуванні стійкого міського середовища та адаптації до кліматичних змін. Зростаюча актуальність проблеми зміни клімату вимагає від міст нових підходів до управління своїм середовищем. Стратегічний розвиток зелених інновацій, що інтегрують природоорієнтовані рішення в міську інфраструктуру, стає важливою складовою екологічної стійкості. Успішні приклади демонструють потенціал впровадження екологічних, соціальних і технологічних інновацій. Реалізація комплексного підходу до розвитку зеленої інфраструктури, включаючи різноманіття рослинності, створення природних екосистем та освітні програми, дозволить зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий економічний розвиток.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зінченко М. Г., Філенко О. М. Екологічні інновації як фактор досягнення сталого розвитку суспільства. *Інтегровані технології та енергозбереження*. № 4. 2020. С. 90–98.
2. Мельбурн – місто-сад. URL: <http://incityjournal.com/article/melburn-misto-sad>
3. Міста, природа та інновації. Нові напрямки розвитку. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Urban-Nature-Compendium-UKR.pdf>
4. Решетченко А. «Зелені» технології в концепції сталого розвитку міст України. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОС»*, 2022, 109–110 pp.
5. Чередніченко А. О., Ушенко Н. В. (2022). Екологічні інновації у сталому розвитку міста. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Київ, 8 грудня 2021 р.). Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022. С. 99–101.
6. Сьомич М.І. Особливості розвитку та управління smart city. *Державне управління*. 2020 р. № 1(69). DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.1.2>.
7. Юрченко В., Лукашевич Д. Екологічна сталість міст. *Міждисциплінарний дискурс: стійкість критичної інфраструктури*: тези доповідей науково-практичної конференції, 14 травня 2024 року, Харків. Міністерство освіти і науки України, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». Харків : ХАІ, 2024 С. 162–170
8. Masdar City: перше в світі еко-місто майбутнього. URL: <https://www.nikopoltoday.com/article-1532/nikopolskij-rajon-masdar-city-perse-v-sviti-eko-misto-majbutnogo>
9. World Urban Population 1960-2024. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/WLD/world/urban-population>

REFERENCES:

1. Zinchenko M.H., Filenko O.M. (2020) Ekologichni innovatsii iak faktor dosiahnennia staloho rozvytku suspilstva. [Ecological innovations as a factor for achieving sustainable development in society] *Intehrovani tekhnologii ta enerhozberezhennia*, no. 4, pp. 90–98.
2. Mel'burn – misto-sad [Melbourne – Garden City]. Available at: <http://incityjournal.com/article/melburn-misto-sad>
3. Mista, pryroda ta innovatsii. Novi napriamky rozvytku [Cities, Nature and Innovation. New Development Directions]. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Urban-Nature-Compendium-UKR.pdf>
4. Reshetchenko A. (2022) "Zeleni" tekhnologii v kontseptsii staloho rozvytku mist Ukrainy. [Green technologies in the concept of sustainable development of Ukrainian cities]. *Collection of Scientific Papers "ЛОГОС"*, pp. 109–110.
5. Cherednichenko A. O., Ushenko N. V. (2022). Ekologichni innovatsii u stalomu rozvytku mista. [Ecological innovations in the sustainable development of cities]. *Suchasna finansova polityka Ukrainy: problemy ta perspektvy*: IX Vseukrains'ka naukovo-praktychna

konferentsia (Kyiv, December 8, 2021). Kyiv : Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka, p. 99–101.

6. Somych M.I. (2020) Osoblyvosti rozvytku ta upravlinnia smart city. [Smart city development and management features]. *Derzavne upravlinnya*, no. 1(69). DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.1.2>.

7. Yurchenko V., Lukashevych D. (2024) Ekologichna stalist mist. [Ecological sustainability of cities]. *Mizhdystsyplinarnyj dyskurs: stijkist krytychnoi infrastruktury: tezy dopovidej naukovo-praktychnoi konferentsii*, May 14, 2024, Kharkiv. Ministry of Education

and Science of Ukraine. Kharkiv: National Aerospace University named after M.E. Zhukovsky Kharkiv Aviation Institute, pp. 162–170.

8. Masdar City: pershe v sviti eko-misto majbutnoho [Masdar City: the world's first eco-city of the future]. Available at: <https://www.nikopoltoday.com/article-1532/nikopolskij-rajon-masdar-city-perse-v-sviti-eko-misto-majbutnogo>

9. World Urban Population 1960-2024. Available at: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/WLD/world/urban-population>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ НА ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ

THEORETICAL PRINCIPLES OF ECONOMIC ANALYSIS IN ORGANIZED COMMODITY MARKETS

Метою даного дослідження є розгляд теоретичних засад економічного аналізу, які використовуються у сучасних умовах для дослідження показників організованих товарних ринків. Відзначено, що ефективність діяльності ринкових учасників нині залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Наведено основні види економічного аналізу, які розглядаються у наукових працях та систематизовано види аналізу на організованих товарних ринках. Проведено уточнення функцій та принципів економічного аналізу на організованих товарних ринках. Обґрунтовано, що цільове призначення різних видів економічного аналізу на організованих товарних ринках передбачає здійснення якісних аналітичних досліджень з метою оцінки та прогнозування біржової кон'юнктури та постійного удосконалення методів і підходів до його проведення. Резюмовано основні етапи проведення економічного аналізу на організованих товарних ринках.

Ключові слова: аналіз, економічний аналіз, фундаментальний аналіз, фундаментальні фактори, організовані товарні ринки.

The purpose of this research is to consider the main types of economic analysis. It is noted that the effectiveness of market participants currently depends on both internal and external factors. It is noted that the essence of "economic analysis" is a complex concept with deep meaning, which has a specific functional purpose in organized commodity markets, given the importance and uniqueness of derivatives pricing in a market economy. It is established that the importance of organized markets in a market economy indicates the systematic use of economic analysis in organized commodity markets. Given the specifics of the activities of organized commodity markets, in our opinion, the classification of economic analysis can be supplemented with fundamental and technical analysis, which are widely used in the study of derivatives market conditions. It is substantiated that economic analysis of derivatives market conditions allows us to objectively assess the current state and predict the functioning and development of organized commodity markets by type of commodity assets. The main types of economic analysis considered in scientific works are presented and the types of economic analysis on the organized commodity market are systematized. It has been established that in modern conditions, economic analysis in organized commodity markets is designed to optimize the satisfaction of the needs of market participants, taking into account the existing organizational and economic conditions and using innovative tools in the development of analytical tools, in particular artificial intelligence programs for developing strategies for the activities of entities in organized commodity markets. The functions and principles of economic analysis on organized commodity markets are clarified. It is substantiated that the purpose of various types of economic analysis on organized commodity markets involves the implementation of qualitative analytical research in order to assess and forecast derivatives market conditions and constantly improve methods and approaches to its implementation. The main stages of economic analysis on organized commodity markets are summarized.

Keywords: analysis, economic analysis, fundamental analysis, fundamental factors, organized commodity markets.

УДК 338.1:336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-8>

Масло А.І.

к.е.н., докторант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Maslo Andrii

National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine

Постановка проблеми. Організовані товарні ринки являються центром формування світової ринкової кон'юнктури. Завдяки біржовому ціноутворенню товарні біржі забезпечують формування конкурентних цін або, з економічної точки зору – цін рівноваги. Міжнародний досвід нині свідчить, що ефективність діяльності ринкових учасників залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів. За таких умов актуальності набуває здійснення систематичного економічного аналізу і прогнозування біржової кон'юнктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення теоретичних засад економічного аналізу його видів зустрічається у працях багатьох вітчизняних науковців, а саме Бохолюк М. А. [4], Бурчевський В. З. [4], Горбатюк М. І. [4], Джигар Т. М. [6], Зоріна О. І. [8], Ізмайлов Я. О. [7], Ільчук М. М. [2], Нескуба Т. В. [8], Міщук Г. Ю. [6], Микитюк В. М. [1], Мкртичян О. М. [8], Паламарчук Т. М. [1], Портоварас Т. [3], Русак О. П. [1],

Солодкий М. О. [2], Шестерняк М. М. [5], Шишкіна О. О. [6] Яворська В. О. [2].

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення теоретичних засад сутності, функцій та виду економічного аналізу на організованих товарних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах біржова кон'юнктура формується на основі врахування значної кількості фундаментальних факторів, які постійно видозмінюються через глобалізацію. З'ясування економічної сутності економічного аналізу вимагає дослідження принципів і методів аналізу в цілому. Трактують сутність поняття «аналіз» використовується у багатьох зарубіжних та вітчизняних наукових працях.

Сам термін «аналіз» сформувався на основі грецького слова «analysis», переклад якого дослівно – «розподіл», «розчленування», тощо [1, с. 5].

З економічної точки зору «аналіз» базується на поділі або виокремленні досліджуваних факторів за різними рівнями. Протилежним до аналізу є термін «синтез», який використовується у сукупності з аналізом і ґрунтується на поєднанні визначених відокремлених для дослідження факторів та пошуку певних закономірностей. Комплексне дослідження дозволяє більш системно підійти до вивчення максимальної кількості факторів, які перебувають у взаємозалежності і можуть корелювати при певній зміні кон'юнктурного середовища.

В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак у своїй праці «Основи економічного аналізу» акцентують увагу на тому, що у міжнародній практиці термін «аналіз» використовується у якості методу дослідження різних показників або галузі науки [1, с. 5–7].

Систематизуючи наявні погляди можна відмітити, що аналіз у якості наукового методу дослідження представляє собою доступну сукупність способів і прийомів для систематичного вивчення предметного явища за допомогою деталізації досліджуваних показників та виявлення ступеня впливу кожного з них на досліджуване економічне явище. У той же час аналіз є галуззю спеціалізованих знань чи сукупності навичок і методів для забезпечення їх досліджень у тісному взаємозв'язку з метою розробки коротко-, середньо- та довгострокових прогнозів.

Термін «аналіз» являється комплексним поняттям, яке було сформовано на основі використання філософських, математичних, інших спеціалізованих знань та інструментів для обґрунтування кон'юнктурних змін ринків і ринкових процесів, які відбуваються у різних часових термінах [2–3].

Виходячи з вище вказаного, сутність «економічного аналізу» також є комплексним поняттям з глибоким змістом, яке має специфічне функціональне призначення на організованих товарних ринках, зважаючи на важливість та унікальність біржового ціноутворення в ринковій економіці.

Необхідно зазначити, що у дослідженнях можна знайти різні класифікаційні ознаки та види економічного аналізу. Так, М. Болюх, В. Бурчевський, М. Горбатюк концентрують увагу на трьох основних видах [4, с. 46–52]: загально-економічному; функціонально-вартісному та техніко-економічному.

М. Шестерняк наводить наступні види економічного аналізу [5, с. 158–162]: оперативний, діагностичний, інвестиційний, інноваційний, аналіз фінансового стану суб'єктів та їх ділових партнерів, стратегічний, функціонально-вартісний і маркетинговий.

Більш широку класифікацію економічного аналізу з позиції дослідження економічних

показників навели Г. Міщук, Т. Джигар, О. Шишкіна, Я. Ізмайлов, а також О. Зоріна, Т. Нескуба, О. Мкртичян [6, с. 13–14; 7–8]: соціально-економічний, економіко-статистичний, економіко-екологічний, фінансовий, інвестиційний, функціонально-вартісний, маркетинговий, логістичний.

Враховуючи ознаку перспективності, економічний аналіз включає в себе наступні види: ретроспективний, ситуаційний, стратегічний, перспективний, кожен з яких дозволяє ринковим учасникам оперативно реагувати на результати проведеного аналізу та ефективно приймати управлінські рішення.

Зважаючи на сучасні темпи розвитку ринкових відносин сфера використання економічного аналізу також розширилась. При цьому для кожного виду економічної діяльності використовуються різні підходи економічного аналізу.

Важливість організованих ринків у ринковій економіці свідчить про систематичне використання економічного аналізу на організованих товарних ринках. Зважаючи на специфіку діяльності організованих товарних ринків, на наш погляд, класифікацію економічного аналізу можна доповнити фундаментальним і технічним аналізом, які широко застосовуються у дослідженні біржової кон'юнктури.

Економічний аналіз біржової кон'юнктури дозволяє об'єктивно здійснювати оцінку поточного стану та прогнозувати функціонування і розвиток організованих товарних ринків за видами товарних активів. Необхідно зазначити, що економічний аналіз на організованих товарних ринках має схожі методи дослідження з іншими ринками і, водночас, специфічні. Економічний аналіз на організованих товарних ринках надає можливість виявити закономірності у поведінці ринкових учасників та їх вплив на формування майбутньої кон'юнктури (рис. 1).

Для дослідження біржової кон'юнктури досить часто використовуються не тільки загальновідомі економічні методи аналізу, а й специфічні, наприклад методи фундаментального і технічного аналізу, рефлексивний та комплексний аналіз.

Економічний аналіз передбачає використання систематизованої кількості прийомів з метою дослідження причинних зв'язків оптимальної кількості фундаментальних факторів з метою виявлення тісноти їх зв'язку з досліджуваною величиною.

На початковому етапі виникає необхідність у розробці теоретичної концепції проведення економічного аналізу, тоді як на кінцевому – вихідною є розробка і прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень учасниками організованих товарних ринків з метою мінімізації ризиків та оптимізацією прибутків від їх результатів діяльності.

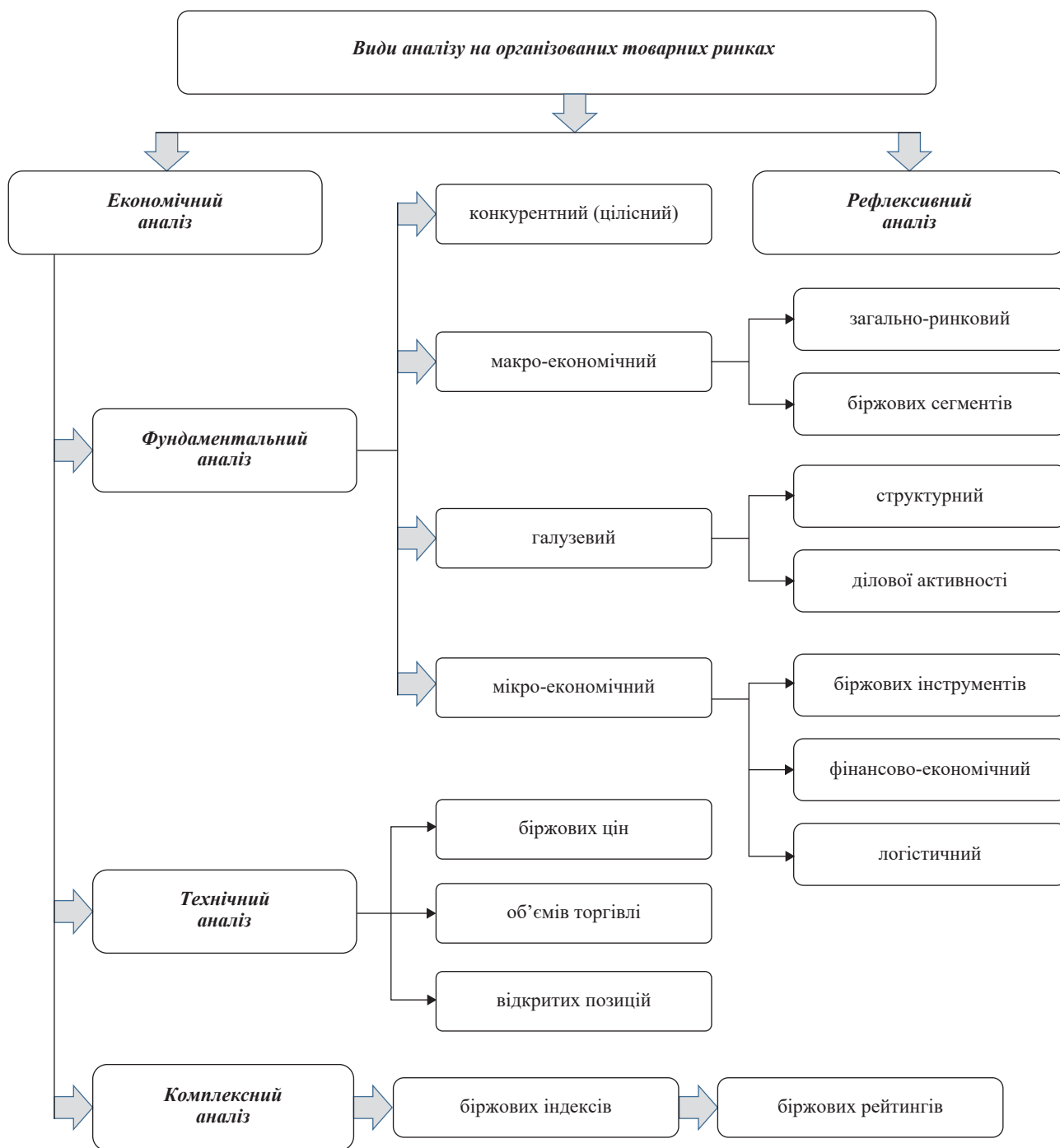


Рис. 1. Класифікація видів аналізу на організованих товарних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 111]

Теоретична концепція проведення економічного аналізу на організованих товарних ринках передбачає виявлення та систематизацію наукових підходів, кінцевим результатом якої є імплементація на практиці прийнятих науково-обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах здійснення економічного аналізу на організованих товарних ринках розраховано на оптимізацію задоволення потреб ринкових учасників, враховуючи наявні організаційно-економічні умови та застосовуючи інноваційні інструменти у

розробці аналітичного інструментарію, зокрема програм штучного інтелекту для розробки стратегій діяльності суб'єктів організованих товарних ринків.

Мета економічного аналізу на організованих товарних ринках полягає у проведенні аналізу досліджуваних економічних факторів у взаємозв'язку з комплексним дослідженням очікуваних результатів.

Економічний аналіз на організованих товарних ринках найчастіше здійснюють за трьома рівнями [2, с. 111]:

- макроекономічний рівень (дослідження економічних факторів глобального рівня);
- галузевий рівень (дослідження економічних факторів галузевого, національного чи регіонального рівнів);
- мікроекономічний рівень (конкретизація дослідження за видами біржових активів чи біржових інструментів).

Важливим завданням економічного аналізу на організованих товарних ринках є систематичне проведення досліджень у динаміці, яке досягається на основі використання ковзних середніх та встановлення оптимальних часових рядів.

Здійснення економічного аналізу на організованих товарних ринках має на меті підготовку інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо розробки біржових торгових стратегій, мінімізації цінових ризиків та здійснення інвестиційних операцій з використанням біржових деривативних контрактів.

Сучасні міжнародні біржі є центрами формування біржової цінової кон'юнктури на основі використання товарних деривативних контрактів.

Враховуючи функціональне призначення бірж на організованих товарних ринках, функції економічного аналізу включають наступні [2, с. 105]:

- інформаційно-аналітичну (відкритість до біржових котирувань для всіх ринкових учасників);
- прогнозу (біржова торгівля деривативними контрактами надає можливість формування цін для майбутніх операцій забезпечуючи формування прогнозних значень);
- контролююча (систематичний моніторинг і контроль за ціновою динамікою);
- кумулятивна (накопичення і перерозподіл інвестиційних ресурсів і практичного досвіду біржових стратегій торгівлі);
- інноваційна (пошук і застосування нових інструментів та програмних продуктів на основі використання штучного інтелекту);

– регулятивна (уніфікація та удосконалення нормативно-правової бази організованої торгівлі товарними активами);

– науково-дослідна (систематичне дослідження проблемних сегментів організованих ринків та виявлення нових концепцій і підходів для аналізу і прогнозування біржових показників).

Перераховані вище функції економічного аналізу на організованих товарних ринках будуть ефективними у виконанні лише за умов дотримання наступних принципів (табл. 1).

З метою розробки та імплементації відібраних методів і прийомів економічного аналізу необхідно систематизувати комплекс заходів, які можна розподілити на організаційні етапи. Таким чином, нами узагальнено етапи проведення економічного аналізу на організованих товарних ринках, які доцільно представити у наступному вигляді (рис. 2). Необхідно відмітити, що торгові стратегії мають за мету здійснювати управління ціновими ризиками або спекулятивні мотиви.

Для економічного аналізу використовуються як стандартні, так і нестандартні методи та комп'ютерні програми, у тому числі з використанням штучного інтелекту.

Висновки. Отже, економічний аналіз на організованих товарних ринках являється інструментом для глибокого дослідження показників біржової кон'юнктури та пошуку основних фундаментальних факторів, які на неї впливають. Важливість економічного аналізу в тому, щоб досліджувати фундаментальні фактори у системному взаємозв'язку з прямою чи оберненою кореляційною залежністю. Всі види економічного аналізу на організованих товарних ринках мають включати елементи абстрагування, формалізації й оптимізації використовуваних методів та інструментів. Здійснення економічного аналізу ринковими учасниками забезпечує їм можливість у встановленні закономірностей та пошуку можливостей прогнозування майбутніх ситуацій на організованих товарних ринках.

Таблиця 1

Принципи економічного аналізу на організованих товарних ринках

№	Назва принципу	Характеристика принципу
1	конкретність	застосування для економічного аналізу аналітичних даних з конкретними кількісними одиницями виміру
2	комплексність	використання комплексу досліджуваних факторів економічного аналізу
3	системність	системне дослідження показників біржової кон'юнктури
4	регулярність	регулярні дослідження біржових показників забезпечує встановлення подібних ситуацій та відхилень
5	об'єктивність	застосування критичних і неупереджених оцінок досліджуваних факторів
6	практичність	практична придатність до використання отриманих результатів економічного аналізу ринковими учасниками
7	економічність	обґрунтованість затрат на здійснення економічного аналізу
8	порівняння	можливість порівнювати отримані результати у ретроспективі та перспективі
9	науковість	використання науково-обґрунтованих методів та методології для проведення економічного аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 106–107]



Рис. 2. Основні етапи економічного аналізу на організованих товарних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 108–109]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Микитюк В. М., Паламарчук Т. М., Русак О. П. Основи економічного аналізу : посібник. Житомир, Рута, 2018. 440 с.
2. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Аналіз і прогнозування біржового ринку : навч. посіб. Київ, ЦП Компрінт, 2020. 642 с.
3. Портоварас Т. Види сучасного економічного аналізу та їх характеристика. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 516–528. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-516-528>. (дата звернення 30.01.2025 р.).
4. Бохолук М. А., Бурчевський В. З., Горбатьок М. І. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2003. 556 с.
5. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20. Частина 3, 2018. С. 158–162.
6. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 156 с.
7. Ізмайлов Я. О. Розвиток методології економічного аналізу господарської діяльності підприємства в постіндустріальній економіці. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. № 3. 2016. С. 165–174.
8. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетинговий аналіз: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 65 с.

REFERENCES:

1. Mykytiuk V. M., Palamarchuk T. M., Rusak O. P. (2018). *Osnovy ekonomichnoho analizu* [Fundamen-

tals of economic analysis]. Zhytomyr: Ruta, p. 440. (in Ukraine).

2. Solodkyi M. O., Ilchuk M. M., Yavorska V. O. (2020). *Analiz i prohnouzuvannia birzhovoho rynku* [Analysis and forecasting of the stock market]. Kyiv: Komprynt, 642 p. (in Ukraine).

3. Portovaras T. (2023). *Vydy suchasnoho ekonomichnoho analizu ta yikh kharakterystyka* [Types of modern economic analysis and their characteristics]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 4, pp. 516–528. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-516-528> (Accessed 24 January 2025).

4. Bokholiuk M. A., Burchevskiy V. Z., Horbatiuk M. I. (2003). *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. Kyiv: KNEU, p. 556. (in Ukraine).

5. Shesterniak M. M. (2018). *Suchasnyi ekonomichnyi analiz ta yoho osnovni vydy* [Modern economic analysis and its main types]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 20-3, pp. 158–162. (in Ukraine).

6. Mishchuk H. Yu., Dzhyhar T. M., Shyshkina O. O. (2017). *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. Rivne : NUVHP, p. 156. (in Ukraine).

7. Izmailov Ya. O. (2016). *Rozvytok metodolohii ekonomichnoho analizu hospodarskoi diialnosti pidpriemstva v postindustrialnii ekonomitsi* [Development of the methodology of economic analysis of the economic activity of an enterprise in the post-industrial economy]. *Economics and management of enterprises. Problems of economy*, no. 3, pp. 165–174. (in Ukraine).

8. Zorina O. I., Neskuba T. V., Mkrtychian O. M. (2021). *Marketinghovy analizi* [Marketing analysis]. Kharkiv : UkrDUZT, 65 p. (in Ukraine).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF A COMPLEX OF ENERGY SAVING MEASURES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті проведено дослідження наукових підходів до розкриття змісту категорії «енергозбереження». Розглянуто основні теоретичні аспекти енергозбереження, висвітлено відмінності та взаємозв'язок між поняттями «енергозбереження» та «енергоефективність», що є важливими для розуміння специфіки енергетичних процесів на підприємствах. На основі проведеного аналізу сформульовано авторське визначення категорії «енергозбереження» на підприємстві. Розкрито об'єкти та суб'єкти енергозбереження на підприємстві. Розглянуто основні принципи та підходи до розробки комплексу енергозберігаючих заходів, а також чинники, що впливають на ефективність їх впровадження. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення енергоефективності промислових підприємств та зменшення впливу їх діяльності на навколишнє середовище.

Ключові слова: енергозбереження, енергоефективність, енергоресурси, енергозбереження на підприємстві, енергоємність, енергоефективні заходи.

The article researches scientific approaches to revealing the content of the "energy saving" category. The main theoretical aspects of energy saving are considered and various approaches to its interpretation in the scientific literature are analyzed. The differences and relationship between the concepts of "energy saving" and "energy efficiency", which are important for understanding the specifics of energy processes at enterprises, are highlighted separately. In particular, it is substantiated that energy saving includes measures aimed at reducing the consumption of energy resources, while energy efficiency involves optimizing their use. On the basis of the conducted analysis, the author's definition of the category "energy saving" at the enterprise was formulated, which takes into account the specifics of modern production and technological processes. The main approaches to energy consumption management, including the implementation of energy-efficient technologies and energy management systems, are considered. Special attention is paid to the analysis of factors that affect energy saving, such as technological modernization, introduction of renewable energy sources and rational use of natural resources. The role of state policy and international standards in stimulating energy efficiency at enterprises is highlighted. The author emphasizes the importance of an integrated approach to the development of energy saving strategies, which contributes to increasing the competitiveness of enterprises and reducing their environmental impact. The article examines the theoretical aspects of forming a complex of energy-saving measures at industrial enterprises. The main principles and approaches to the development of energy-saving strategies, as well as factors affecting the effectiveness of their implementation, are considered. Special attention is paid to the analysis of modern technologies and innovations that contribute to the reduction of energy consumption in production processes. Methodical approaches to evaluating the effectiveness of implemented energy-saving measures are proposed, which take into account technical, economic and environmental aspects, and are also aimed at optimizing resources, reducing energy consumption and minimizing the impact on the environment. The results of the research can be used to increase the energy efficiency of enterprises and reduce their impact on the environment.

Keywords: energy saving, energy efficiency, energy resources, energy saving at the enterprise, energy intensity, energy efficient measures.

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-9>

Мерзляков А.В.

аспірант,

Державний податковий університет

Merzliakov Anton

State Tax University

Постановка проблеми. Вичерпність, обмеженість власних паливно-енергетичних ресурсів й залежність України від їх імпорту, постійний ріст вартості енергоносіїв й посилення глобальних екологічних проблем суттєво позначаються на потенціалі виробництва матеріальних благ, можливостях забезпечення конкурентних переваг й подальшого ефективного розвитку промислових підприємств. В таких умовах й враховуючи перехід функціонування підприємств на засади сталого розвитку серед числа невідкладних і важливих завдань постає пошук способів ощадливого витрачання наявних паливно-енергетичних ресурсів, зростання ефективності їх використання на всіх етапах виробничого процесу, недопущення втрат енергії. У зв'язку з цим наразі керівництвом промислових підприємств чимала увага приділяється пошуку новітніх підходів до управління

енергозбереженням, проведенню комплексу різноманітних заходів економічного та організаційно-технічного характеру щодо оптимізації споживання енергоресурсів і підвищення енергоефективності господарської діяльності, а також вкладенню коштів в розробку та впровадження сучасних енергозберігаючих технологій. Адже такі заходи сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку, зменшенню негативного впливу їх діяльності на навколишнє природне середовище і створенню надійної основи майбутнього розвитку. Важливість вирішення окреслених завдань та складні нинішні реалії господарювання актуалізують доцільність та важливість подальших наукових досліджень окресленої проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності енергозбереження, стимулювання процесів енергозбереження на рівні окремих

господарюючих суб'єктів, галузі та країни, проблеми підвищення енергоефективності, формування організаційно-економічного механізму енергозбереження на підприємстві, а також різні аспекти управління процесами енергозбереження на підприємствах досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, окреслену проблематику представлено в працях таких вчених як, Брич В.Я., Гевко Р.Б., Дзядикевич Ю.В., Джеджула В.В. [5], Бевз В.В. [7], Запашук Л.В. [3], Гаприндашвілі Б.В. [6], Гордієнко О.С. [4], Кошева Г.О., Гнідий М.В., Докуніна К.І. [8], Гавриш В.І. [9], Маляренко О.Є., Іпполітова І.Я., Сорокотяженк К.С. [1], Касьянова Н.В. [15] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості науково-методичних напрацювань у сфері енергозбереження та енергоефективності, не втрачають актуальності та потребують подальшого ґрунтовного вивчення питання формування цілісного комплексу дієвих заходів з енергозбереження на промислових підприємствах, реалізація яких в сучасних умовах дозволила б досягти високих результатів в частині підвищення енергоефективності та переходу на відновлювальні джерела енергії.

Постановка завдання. Мета статті полягає в узагальненні підходів науковців до трактування сутності поняття «енергозбереження» та обґрунтуванні теоретичних положень щодо формування комплексу заходів з енергозбереження на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження заходів з енергозбереження на рівні окремих промислових підприємств є надзвичайно важливим в час зменшення обсягу енергетичних ресурсів і зростання їх вартості, оскільки призводить до утворення позитивних ефектів не лише безпосередньо для таких підприємств, а й для сфери промисловості в цілому, навколишнього природного середовища, економіки та енергетичної безпеки країни тощо. У зв'язку з цим, науковці вказують на доцільність дослідження енергозбереження як багаторівневої економічної категорії, представленої на п'яти ієрархічних взаємопов'язаних рівнях. Такими рівнями є наступні: міжнародний, національний, регіональний, галузевий та мікрорівень, тобто рівень підприємства. Незважаючи на те, що енергозбереження на підприємстві знаходиться на найнижчому рівні, однак поточний стан енергозбереження кожного окремого підприємства формує енергозбереження суб'єкта вищого рівня, перебуваючи при цьому під впливом ситуації з енергозбереженням на вищих рівнях ієрархії [1, с. 406].

Теоретичні аспекти енергозбереження на підприємстві розглядаються науковцями з різних позицій, зокрема як підсистеми управління,

складова такого напрямку діяльності як ресурсозберігаюча [1, с. 407], як чинник підвищення рівня ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, як кількісні параметри процесу збереження енергії тощо. Відзначимо, що у фахових джерелах літератури відсутній єдиний науковий підхід до трактування сутності поняття «енергозбереження». Семантично власне термін «енергозбереження» утворюється шляхом поєднання двох складових частин – «енергія» та «збереження». При цьому «енергія» виступає узагальненим мірилом руху матерії, пов'язуючи всі явища природи. Особливістю енергії є те, що вона не виникає з нічого та не зникає, а тільки трансформується, тобто переходить з однієї форми в іншу. Стосовно поняття «збереження», то одним із його визначень є економія чи скорочення об'ємів і частоти використання енергії. Тобто, зміст енергозбереження коротко можна сформулювати таким словосполученням як «збереження енергії» [2, с. 36–37].

Запашук Л.В. у своїй праці вказує на наявність у наукових дослідженнях чотирьох підходів до більш детального розкриття змісту поняття «енергозбереження», а саме: як діяльність; як процес; як складова частина управління (енергоменеджменту); як результат [3, с. 429]. Сутність енергозбереження за кожним із цих підходів представлено в табл. 1.

В монографії таких авторів як Дзядикевич Ю.В., Брич В.Я., Джеджула В.В., Гевко Р.Б. охарактеризовано п'ять підходів до трактування сутності терміну «енергозбереження». Окрім описаних вище підходів, окреслено ще й такий як метод господарювання [5, с. 34]. За цим підходом енергозбереження розглядається як цілісний комплекс наукових, організаційних, економічних, технологічних та екологічних дій, цілеспрямованих на більш безпечне та раціональне використання у національному господарстві природних та енергетичних ресурсів з ціллю зменшення витрат на виготовлення продукції чи надання послуг, а також заради досягнення у підсумку їх використання корисних економіко-соціальних ефектів [6, с. 214].

Підсумовуючи проведений аналіз наукових праць із проблематики теоретичних аспектів енергозбереження, можна відзначити, що незважаючи на відмінні підходи, більшість вчених пов'язують енергозбереження з раціональним використанням усіх видів паливно-енергетичних ресурсів, зростанням енергоефективності [3, с. 429]. Окремі дослідники безпосередньо вказують на цільові орієнтири реалізації заходів з енергозбереження – це найбільш оптимальне використання обмежених паливно-енергетичних ресурсів, підвищення енергоефективності, а також активніше застосування поновлювальних і нетрадиційних джерел енергії. На такому аспекті енергозбереження, зокрема, акцентує увагу Бевз В.В. Вона розкриває тісний

Таблиця 1

Сутність поняття «енергозбереження» за окремими науковими підходами

Назва наукового підходу	Сутність терміну «енергозбереження»
Як діяльність	– це діяльність (наукова, практична, організаційна, інформаційна), що спрямовується на розумне використання й найбільш економне витрачання енергії (первинної та перетвореної) і природних енергетичних ресурсів, і яка здійснюється за допомогою правових, технічних та економічних методів; – це діяльність, орієнтована на раціональне витрачання наявних паливно-енергетичних ресурсів.
Як елемент (складова частина) управління	– це одна із важливих частин енергетичного менеджменту підприємства, а саме його практична сторона, яка застосовує провідні обладнання та технології. Енергетичний менеджмент являється сукупністю методів, за допомогою яких можна в найкоротший строк і з найменшими витратами ввести концепцію енергозбереження.
Як процес	– це процес, під час якого зменшується потреба в паливно-енергетичних ресурсах на одержання одиниці корисного кінцевого ефекту від їх застосування; – це процес залучення в господарську діяльність відновлюваних джерел енергії та раціонального використання енергетичних ресурсів в цілях забезпечення енергоефективності та розвитку економіки країни, а також збереження неоновлюваних джерел енергії та екосистеми для майбутніх поколінь. – процес, при якому скорочуються обсяги витрачених енергоресурсів на виготовлення одиниці продукції.
Як результат	– це результативне використання споживачами енергії, включаючи мінімізацію енерговитрат на одиницю випущеної продукції.

Джерело: складено автором за [3, с. 429; 4; 5, с. 34–35]

взаємозв'язок між поняттями «енергозбереження» та «енергоефективність», за якого енергоефективність включає в себе напрями енергозбереження, а власне енергозбереження виступає ключовим фактором зросту рівня ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів [7, с. 6].

Інші вчені, зокрема Суходоля О.М., розділяють поняття енергозбереження та енергоефективності, обґрунтовуючи пропозиції використовувати категорію «енергозбереження» в контексті характеристики результатів діяльності, яка націлена на збереження енергії, а терміном «енергоефективність» характеризувати таке становище системи, за якого здійснення її функцій проходить із найменшими витратами енергії. Дзяна Г. пропонує характеризувати терміном «енергозбереження» тільки кількісні параметри процесу зберігання енергії, а якісні характеристики цього процесу – поняттям «енергоефективність» [12, с. 78].

Частина науковців у своїх визначеннях поняття «енергозбереження» поєднують в собі декілька підходів. Зокрема, Докуніна К.І. [8, с. 345] трактує енергозбереження як комплекс послідовних і чітко визначених дій, внаслідок яких можна добитись додатнього економічного результату від використання енергетичних ресурсів. За визначенням Гавриша В.І. поняття «енергозбереження» являє собою діяльність, в рамках якої впроваджується ряд різнопланових заходів (організаційних, правових, наукових, технічних, виробничих та економічних) з ціллю забезпечення результативного використання енергоресурсів за наявних технологій, а також залучення до господарського обороту відновлюваних джерел енергії [9, с. 20].

Ще відзначимо, що більшість із наявних визначень в рамках окреслених нами наукових підходів

є узагальненими, оскільки розкривається зміст енергозбереження без прив'язки до певного рівня, якого воно стосується. А тому не враховуються специфічні особливості процесу реалізації комплексу заходів з енергозбереження безпосередньо на окремому обраному рівні, зокрема на досліджуваному нами рівні підприємства.

Також варто відмітити, що наразі в діючих в Україні базових нормативно-правових документах відсутній термін «енергозбереження». Визначення цього терміну було наведено в Законі України «Про енергозбереження» від 01.07.1994 р. № 74/94-ВР [10], який втратив чинність на підставі Закону України «Про енергетичну ефективність» №1818-ІХ від 21.10.2021 [11]. В останньому лише наведено трактування таких термінів як: «економія енергії», «енергетична ефективність», «енергоефективні заходи», «система енергетичного менеджменту». Під терміном «енергоефективні заходи» розуміються окремі дії технічного, економічного, інформаційного та організаційного характеру або їх сукупність, кінцевим результатом реалізації яких є підняття рівня енергетичної ефективності (скорочення питомих витрат), який можна обчислити або ж виміряти.

Узагальнюючи проведене дослідження можна запропонувати таке власне трактування поняття «енергозбереження» на рівні підприємства: це окремий вид діяльності в рамках системи енергоменеджменту підприємства, яка включає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів за допомогою певних методів та інструментів та має на меті вирішення наявних проблем в енергетичній сфері й досягнення поставлених цілей (більш раціонального використання усіх видів природних енергетичних ресурсів, скорочення втрат енергії, зменшення негативного впливу на навколишнє

середовище, перехід на енергію з відновлювальних джерел), що в підсумку призведе до підвищення енергетичної та економічної ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження заходів з енергозбереження на будь-якому промисловому підприємстві повинно базуватись на результатах комплексної економіко-енергетичної діагностики всіх його підрозділів на предмет енергоспоживання й втрат енергії. Глибина та структура такого діагностичного обстеження зазвичай визначається наявними проблемами та цілями, встановленими керівництвом підприємства [12, с. 78].

Здійснення ефективної діяльності з енергозбереження на рівні підприємства передбачає визначення об'єктів і суб'єктів. Об'єктами енергозбереження на промислових підприємствах можуть бути:

- вся структура підприємства, включаючи виробничі та допоміжні підрозділи;
- окремі частини підприємства;
- енергетична інфраструктура підприємства;
- елементи генерації, транспортування, перетворення та споживання енергії: обладнання, інженерні мережі, функціональні групи взаємопов'язаного обладнання.

Паливно-енергетичні ресурси можуть надходити на підприємство ззовні або вироблятися безпосередньо за допомогою відновлюваних джерел енергії: вітру, сонця, біомаси, води та інших природних ресурсів. Сукупність зовнішніх та власних паливно-енергетичних ресурсів може транспортуватися безпосередньо до споживачів або перетворюватися на інші види енергії перед подальшим використанням. На промислових підприємствах роль перетворювачів енергії найчастіше виконують електрогенератори, трансформатори, котельні з паровими та водяними котлами, повітряні компресори та інша подібна техніка. Перетворювачі відіграють важливу роль у забезпеченні споживачів енергією необхідного виду. Однак на промислових підприємствах найбільші втрати енергоресурсів фіксуються під час її транспортування, використання та перетворення.

Суб'єктами енергозбереження виступають різноманітні складові виробничого процесу та інфраструктури підприємства. До них належать: технологічні процеси, організаційна структура підприємства, окремі ланки виробництва, системи контролю мікроклімату, інженерні мережі, будівлі та системи енергетичного менеджменту [13, с. 31-32].

Процес енергозбереження є багатограним і включає комплексний підхід. Бевз В.В. розглядає його як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію використання паливно-енергетичних ресурсів. До таких заходів належать: державне регулювання, організаційно-економічні

механізми, техніко-технологічні інновації та інтеграція нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії [7, с. 6-7].

Керування енергозбереженням є спрямованим процесом, що охоплює моніторинг використання паливо-енергетичних ресурсів, виявлення резервів їх економії, економічне обґрунтування цих резервів та створення умов для їх реалізації. Воно є невід'ємною частиною політики підприємства в галузі енергоефективності, яка передбачає проведення технічних, технологічних та організаційних оглядів виробництва з метою визначення потенціалу економії енергії та впровадження механізмів підвищення її ефективності. Такі програми слугують попереднім етапом для реалізації цілісної політики енергоефективності на підприємстві [7, с. 12].

Градовий В., опираючись на дослідження видатного дослідника Калініченка О.В., сформулював ключові напрямки енергозбереження, які реалізуються через:

1. Безпосереднє зниження обсягів споживання енергії, враховуючи екологічні норми та економічну доцільність;
2. Гармонізацію споживання енергії;
3. Оптимальне використання енергії та енергетичних ресурсів;
4. Вдосконалення управління енергоспоживанням;
5. Зменшення енерговитрат у виробництві;
6. Формування організаційно-економічного механізму енергозбереження за допомогою технічних, управлінських, наукових та інших заходів [2, с. 37].

Для створення ефективної системи енергозбереження на підприємстві варто застосувати наступні принципи:

- діяльність підприємства у сфері енергоефективності має відповідати вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів держави;
- всі структурні підрозділи підприємства повинні впроваджувати заходи з енергозбереження;
- служба енергетичного менеджменту підприємства розробляє та пропонує комплексні напрями економії енергоресурсів;
- впровадження енергоефективних заходів є обов'язком усіх працівників підприємства;
- передбачається економічне заохочення працівників за досягнення високих показників енергозбереження [14, с. 43].

Енергозберігаючі заходи є ключовим елементом у забезпеченні сталого розвитку, зменшення витрат на енергоносії та мінімізації негативного впливу на довкілля. Основні види таких заходів відображено в таблиці 2.

При визначенні доцільних енергозберігаючих заходів на першому етапі здійснюється всебічний аналіз потенційних напрямків скорочення

Таблиця 2

Ключові види енергозберігаючих заходів на підприємстві

Заходи	Характеристика
Організаційні	Швидкоокупні заходи з енергозбереження, які включають розроблення енергетичного паспорта підприємства, проведення внутрішнього енергетичного аудиту, планування заходів щодо зростання енергоефективності технологічних процесів та моніторинг їх виконання. Важливим аспектом є стимулювання та мотивація працівників до енергозберігаючої поведінки. Доцільним є надання підприємству права розпоряджатися коштами, заощадженими завдяки економії енергоресурсів, а також встановлення чітких правил закупівлі обладнання з високою енергоефективністю.
Інвестиційні	Високо ефективні заходи з підвищення енергоефективності, хоч і вирішують ключові проблеми низької енергоефективності та забезпечують значну економію енергоресурсів, потребують значних початкових інвестицій. До таких заходів належать передусім впровадження альтернативних джерел енергії та використання сучасних енергозберігаючих технологій у виробництві.
Технологічні	Базові заходи щодо підвищення енергоефективності є більш кардинальними та сприяють пришвидшенню реалізації економічно вигідних та фінансово привабливих інвестицій. Вони передбачають запровадження стандартів енергоефективності в галузі використання виробничих будівель, промислового обладнання, а також впровадження таких систем, як оборотного водопостачання, очищення вікон, фарбування стін приміщень світлою фарбою. До базових заходів також належить використання відпрацьованого тепла холодильників та кондиціонерів для підігріву води, а також впровадження систем частотного регулювання та інших пристроїв, що підвищують коефіцієнт корисної дії електродвигунів у системах вентиляції, на насосних станціях та інших об'єктах зі змінним навантаженням.
Екологічні	Зосереджені на створенні умов для сталого розвитку з використанням відновлюваних джерел енергії. Сприяють зменшенню впливу на довкілля. Можна виділити наступні приклади: використання біопалива та вторинної енергії, реконструкція будівель з впровадженням енергоефективних технологій (утеплення, використання енергоефективних вікон), рекуперація тепла в промислових процесах.

Джерело: систематизовано автором за даними [15]

споживання енергоресурсів. Далі, з розглянутих заходів відбираються ті, що забезпечують максимальний енергозберігаючий ефект в конкретних економічних і технологічних умовах за прийнятних для підприємства витрат. Пріоритетом повинні стати заходи, які матимуть довгостроковий позитивний вплив на енергоефективність, що серед ключових напрямів для промислових підприємств – це розвиток зеленої енергетики, впровадження сучасних енергоощадних технологій, оптимізація виробничих процесів і зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Основний акцент слід робити на заходах, що сприяють підвищенню енергоефективності та сталого розвитку, включаючи інвестиції у відновлювані джерела енергії та інноваційні технології. Це допоможе підприємствам зменшити витрати, знизити вплив на довкілля та підвищити конкурентоспроможність.

Висновки. Аналіз наукових праць засвідчив відсутність єдиного підходу до трактування змісту поняття «енергозбереження», наявність як зв'язку з терміном «енергоефективність», так і відмінностей в їх інтерпретації. Енергозбереження передбачає зниження обсягів споживання енергоресурсів без погіршення якості наданих послуг (виготовленої продукції). Натомість енергоефективність спрямована на оптимізацію технологічних процесів з метою досягнення аналогічних результатів за меншого енергоспоживання. Тобто, енергоефективність

зосереджена на раціональному та продуктивному використанні енергоресурсів. В цілях підвищення ефективності виробничого процесу на промислових підприємствах, скорочення витрат потрібно впроваджувати заходи з енергозбереження. Розробка та реалізація комплексу заходів з енергозбереження на промислових підприємствах є невід'ємною частиною стратегії стійкого розвитку та посилення їхньої конкурентоспроможності.

Представлені теоретичні підходи можуть стати основою для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на мінімізацію енергетичних витрат, зменшення негативного впливу всіх підприємств сфери промисловості на навколишнє середовище та розвиток зеленої енергетики. Це є пріоритетним завданням як для керівництва окремого підприємства, органів державної влади, так і для суспільства в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Іпполітова І.Я., Сорокотяженко К.С. Формування організаційно-економічного механізму енергозбереження на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 406–411.
2. Градовий В. Ключові напрями енергозбереження в сільському господарстві. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 4. С. 34–42.
3. Запашук Л.В. Енергозбереження як напрям підвищення ефективності виробничої діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 428–434.

4. Гордієнко О.С. Енергозбереження транспортних підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2012. № 5(1). С. 13–14.

5. Дзядикевич Ю. В., Брич В. Я., Джеджула В. В., Гевко Р. Б. та ін. Організаційно-економічний механізм енергозбереження: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 154 с.

6. Гаприндашвілі Б.В. Енергозбереження як чинник підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Бізнесінформ*. 2014. № 8. С. 213–217.

7. Бевз В.В. Розвиток енергозбереження – складова ефективності діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.04. Київ, 2014. 20 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/716e019f-88f2-4fab-b8c9-189aa7e97ecd/content>.

8. Докуніна К.І. Теоретичні аспекти формування економічного механізму енергозбереження. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 106. С. 341–350.

9. Гавриш В.І. Управлінські резерви реалізації стратегії енергозбереження в аграрному секторі економіки. *Агросвіт*. 2010. № 18. С. 19–21.

10. Про енергозбереження: Закон України від 1 липня 1994 р. №74/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

11. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 р. №1818-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>.

12. Джеджула В.В. Сутність та організаційно-економічні передумови розвитку енергозбереження промислових підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 1–2(1). С. 77–79.

13. Джеджула В.В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 346 с.

14. Пулька Ч., Дзядикевич Ю. Організаційно-економічний механізм енергозбереження на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6. С. 40–49.

15. Касьянова Н.В. Впровадження стратегії енергозбереження на промислових підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5916>.

5. Dzyadykevych Yu.V., Brych V.Ya., Dzhezdzula V.V., Hevko R.B. та ін. (2018). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm enerhozberezhennya: monohrafiya [Organizational and economic mechanism of energy saving]. Ternopil: TNEU, 154 p. (in Ukrainian).

6. Hapryndashvili B.V. (2014). Enerhozberezhennya yak chynnyk pidvyshchennya konkurento spromozhnosti promyslovykh pidpryemstv [Energy conservation as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 213–217. (in Ukrainian).

7. Bevz V.V. (2014). Rozvytok enerhozberezhennia – skladova efektyvnosti diialnosti pidpryemstv kharchovoi promyslovosti [The development of energy saving is a component of the efficiency of food industry enterprises]: dys... kand. ekon. nauk. 08.00.04. Kyiv, 20 p. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/716e019f-88f2-4fab-b8c9-189aa7e97ecd/content>. (in Ukrainian).

8. Dokunina K.I. (2012). Teoretychni aspekty formuvannia ekonomichnoho mekhanizmu enerhozberezhennia [Theoretical aspects of the formation of the economic mechanism of energy saving]. *Komunal ne hospodarstvo mist*, vol. 106, pp. 341–350. (in Ukrainian).

9. Havrysh V.I. (2010). Upravlinski rezervy realizatsii stratehii enerhozberezhennia v ahrarnomu sektori ekonomiky [Management reserves for the implementation of energy saving strategies in the agricultural sector of the economy]. *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 19–21. (in Ukrainian).

10. Pro enerhozberezhennia: Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 1994 r. №74/94-VR [On Energy Saving: Law of Ukraine dated July 1, 1994 No. 74/94-BP]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-vr#Text> (in Ukrainian).

11. Pro enerhetychnu efektyvnist: Zakon Ukrainy vid 21 zhovtnia 2021 r. №1818-IKh [On Energy Efficiency: Law of Ukraine dated October 21, 2021 No. 1818- IKh]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>(in Ukrainian).

12. Dzhezdzula V.V. (2013). Sutnist ta orhanizatsiino-ekonomichni peredumovy rozvytku enerhozberezhennia promyslovykh pidpryemstv [The essence and organizational and economic prerequisites for the development of energy saving in industrial enterprises]. *Ekonomichniy chasopys*, vol. 18, pp. 19–21. (in Ukrainian).

13. Dzhezdzula V.V. (2014). Enerhozberezhennia promyslovykh pidpryemstv: metodolohiia formuvannia, mekhanizm upravlinnia [Energy saving of industrial enterprises: methodology of formation, management mechanism]. VNTU Vinnytsia. 346 p. (in Ukrainian).

14. Pulka Ch., Dzyadykevych Y. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm enerhozberezhennia na pidpryemstvakh [Organizational and economic mechanism of energy saving at enterprises]. *Halyskyi ekonomichniy visnyk*, vol. 6, pp. 40–49. (in Ukrainian).

15. Kasianova N.V. (2017). Vprovadzhennia stratehii enerhozberezhennia na promyslovykh pidpryemstvakh [Implementation of energy saving strategies at industrial enterprises]. *Elektronnyi zhurnal "Efektivna ekonomika"*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5916>. (in Ukrainian).

REFERENCES:

1. Ippolitova, I.Ya., Sorokotiazhenko, K.S. (2015). Formuvannia orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu enerhozberezhennia na pidpryemstvi [Formation of the organizational and economic mechanism of energy saving at the enterprise]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 406–411. (in Ukrainian).

2. Gradoviy V. (2020). Kliuchovi napriamy enerhozberezhennia v silskomu hospodarstvi [Key directions of energy saving in agriculture]. *Ekonomichniy dyskurs*, vol. 4, pp. 34–42. (in Ukrainian).

3. Zapashchuk L.V. (2017). Enerhozberezhennia yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti. [Energy conservation as a direction of increasing the efficiency of production activities]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 428–434. (in Ukrainian).

4. Hordiyenko O.S. (2012). Enerhozberezhennya transportnykh pidpryemstv [Energy saving of transport enterprises]. *Tekhnolohycheskyy audyt y rezerv proyzvodstva*, vol. 5 (1), pp. 13–14. (in Ukrainian).

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ОНЛАЙН РІТЕЙЛУ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ДІЯЛЬНОСТІ

INNOVATIVE DIGITAL DEVELOPMENT OF ONLINE RETAIL IN THE CONDITIONS OF INCREASING VIRTUALIZATION OF BUSINESS ACTIVITIES

У статті досліджено напрями розвитку онлайн ритейлу в умовах віртуальної реальності функціонування бізнесу. Проаналізовано зміну частки роздрібних онлайн-покупок, транзакцій за роками та питому вагу покупок деяких категорій товарів у соціальних мережах у 2024 р. Результати дослідження дозволили свідчити, що власникам онлайн ритейлу слід подбати про належну інформаційну підтримку свого бізнесу. В умовах інституційних змін та формування нових вимог уряду і податкової системи до бізнесу, його власникам необхідно мати постійну правову підтримку з питань онлайн ритейлу. Наразі більшість з власників е-бізнесу потребують додаткових консультацій для унормування трудових відносин для віддалених працівників, дотримання ліцензійних умов для онлайн ритейлу, юридичного захисту від ризиків, з якими може зіштовхнутися цифрований бізнес.

Ключові слова: онлайн ритейл, е-комерція, віртуальний бізнес, цифрові інструменти, інноваційний розвиток онлайн продаж, онлайн-покупки, цифрові платформи торгівлі.

The article examines the current trends in the development of online retail in the context of virtual reality business operations. A general characteristic of online retail in the context of virtual reality is presented. The change in the share of online retail purchases, transactions over the years and the proportion of purchases of certain categories of goods on social networks in 2024 are analyzed. The results of the study allowed us to state the fact that online retail owners should take care of proper information support for their business. In the context of institutional changes and the formation of new requirements of the government and the tax system for businesses, their owners need to have constant legal support on online retail issues. The authors expressed the opinion that currently most e-business owners need additional consultations on the issues of normalizing labor relations for remote workers, compliance with licensing conditions for online retail, and legal protection from various risks that a digitized business may face. It is proposed that in order for the online retail market to develop progressively, it is worth following a certain order of its systemic changes. This involves a constant analysis of the sales market and its in-depth marketing research. Secondly, it makes sense to create digital platforms for the purpose of communication and for the exchange of experience between online retail participants. Thirdly, in order to increase the efficiency of online retail, its participants need to systematically implement new digital technologies and integrate new ones into existing technologies in the online business. Fourthly, take care of the constant adaptation of employees to work with new employees and training in working with new digital technologies. The authors stand on the fact that the business world is becoming fast-paced and dynamic, and for these reasons, online retail is gaining popularity these days. In particular, mobile data processing and automatic identification allow communication between an online seller and an online buyer to be effective and productive. Online shopping is becoming increasingly popular among Ukrainians because it allows them to save time and spend it profitably on self-development.

Keywords: online retail, e-commerce, virtual business, digital tools, innovative development of online sales, online shopping, digital trading platforms.

УДК (001.9+339.1):(004.77+658.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-10>

Радзіховська Ю.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва
і маркетингу,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Вознюк А.О.

аспірант кафедри підприємництва
і маркетингу,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Radzikhovska Yuliia

Bohdan Khmelnytskyi National University
of Cherkasy

Vozniuk Anton

Bohdan Khmelnytskyi National University
of Cherkasy

Постановка проблеми. Зростання Інтернет-торгівлі та е-комерції швидко змінює купівельні звички споживачів і формує майбутнє галузі роздрібної торгівлі. Багато факторів сприяють цьому зростанню, зокрема поширення смартфонів та різного роду портативних пристроїв. Підвищення довіри споживачів до онлайн-покупок та збільшення інвестицій роздрібних торговців в онлайн-канал і бюджет цифрового маркетингу, також впливають на збільшення обсягів продажів через Інтернет [1].

До того ж, світ бізнесу стає швидкісним та динамічним, і з цих причин, онлайн ритейл набуває популярності в наші дні. Зокрема, мобільна обробка даних і автоматична ідентифікація дозволяють зробити комунікацію між онлайн продавцем та онлайн покупцем ефективною, продуктивною. Онлайн-покупки серед українців набувають все більшої

популярності адже дозволяють зекономити час та витратити його з користю на саморозвиток.

Так, за оцінками експертів, однією з «тенденцій, яку відстежують протягом кількох років це перехід від фізичних продуктів до цифрових (послуги, відеоігри тощо). У 2021 році цей показник становив 33%, у 2022 році – 38%, а у 2023 році – 37%, але стабільний. Найчастіше онлайн роблять покупки з мобільних телефонів – 32%, з ноутбуків – 17%, з ПК – 16%. Наразі люди старше 65 років витрачають найменше в Інтернеті (44%), але цей показник зростатиме наступні 10 років. Найбільше сумісно витрачає вікова група 16-24 років та 25-34 років» [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні п'ять років науковці активно займаються вивченням питання розширення можливостей онлайн ритейлу в Україні з виходом на закордонного споживача. Зокрема, вони вивчали можливості

застосування сучасних цифрових інструментів в Інтернет-торгівлі та е-комерції. Не залишається поза їх увагою питання аналізу перешкод, бар'єрів розвитку онлайн ритейлу. Цінними вважаємо дослідження присвячені вивченню трендів е-комерції. Серед науковців, які займаються розкриттям даних питань варто вказати прізвища: С. Глушко [3], П. Магліюк [4], А. Ботті, Р. Паренте, Р. Вескі [5], Н. Краус [6], К. Краус [7], О. Криворучко [6], О. Манжура [7], О. Марченко [8], Т. Наумова [9], І. Поручинська [10], А. Слащук [10], Н. Савицька [11], Г. Сухорукова [12–13], С. Стахурська [14], С. Ткачук [14], Т. Тисячна [15–16] й інші.

Дослідники Д. Хаген, Б. Спірінгс, Дж. Велтевреден та Е. Рісселада, О. Атзема вивчали особливості використання цифрових платформ споживачами і дослідили вплив споживчих мотивів в розрізі місця знаходження місцевої платформи роздрібною торгівлі в Інтернеті та взаємозв'язку онлайн-покупок з офлайн-відвідуваннями [17].

Віртуальну реальність інноваційного розвитку підприємств та зміни в управлінні цифровим бізнесом, що простежуються під впливом науково-технічного прогресу та появи проривних інновацій, досліджували свого часу науковці Н. Краус, К. Краус, О. Криворучко та О. Марченко [6; 8]. Детально з функціонуванням віртуальних підприємств та їх маркетинговою політикою можна ознайомитись на сторінках навчально-методичного посібника «Електронна комерція та інтернет-торгівля» [7].

Українські науковці І. Поручинська, В. Поручинський та А. Слащук в своєму дослідженні проаналізували Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом та Топ-12 ритейлерів за доходами в Україні. Автори зазначили, що лідерами в масштабах світу є Walmart (США), Amazon.com (США), Schwarz Group (Німеччина). В Україні лідерами є АТБ, Сільпо, Metro C&C Ukraine [10, с. 62–63].

Вивченням трансформації ринку мережевого ритейлу України в умовах воєнного стану займалися дослідники Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко [9]. Автори статті представили власне бачення архітектури трансформації ринку мережевого ритейлу та зміни у форматі продажів в сфері ритейлу до війни та під час воєнного стану.

Постановка завдання. Провести аналіз частки роздрібних онлайн-покупок та з'ясувати категорії товарів, які найбільше є запитуваними покупцями через мережу Інтернет. Надати авторські пропозиції щодо покращення якості онлайн ритейлу в Україні. Дати загальну характеристику онлайн ритейлу в умовах віртуальної реальності. Розкрити напрями розвитку онлайн ритейлу в умовах віртуальної реальності функціонування бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті науково-технічного прогресу та розвитку високих технологій, зокрема цифрових інструментів, роздрібна торгівля набула нових форм реалізації.

Зокрема, мова йде про: онлайн ритейл – продаж товарів та послуг через Інтернет (сайти, електронні платформи, маркетплейси); мобільний ритейл – різновид онлайн ритейлу, проте взаємодія з кінцевим споживачем відбувається через мобільні програми і додатки; соціальний ритейл (для продажу товару використовувати популярні соціальні мережі, наприклад Instagram); street ритейл – роздрібна торгівля через малі торгові точки, які розташовані в місцях високої прохідної спроможності. Мова йде про магазини, що знаходяться на перших поверхах, вздовж вулиць, в підземних переходах [3].

«Найбільш ефективним каналом із залучення трафіку у 2023-му став Google Ads. На другому місці – Others (реферальний трафік, трафік з кастомними UTM, трафік з соцмереж тощо). Третій за ефективністю – канал органічного пошуку. Четверту сходинку посідає Direct» [15]. У мережі також зростає частка продажів через мобільний застосунок Auchan. Мережа супермаркетів VARUS, як і мережа зоотоварів MasterZoo, онлайн-продажі запустила у 2020 році. І це стало їх успіхом, адже лише за 2024 рік у VARUS частка онлайн-торгівлі у супермаркеті зросла більше ніж в 4 рази за кількістю чеків. Найбільша мережа зоомагазинів MasterZoo, що входить до групи компанії Suziria Group, має 1 млн відвідувачів свого сайту на місяць. На онлайн припадає 15% від усіх продажів, що вважають у компанії хорошим результатом [16]. Частка роздрібних онлайн-покупок, транзакцій фактична з 2021 по 2023 рр. та прогнозні показники з 2024 по 2027 рр. подано на рис. 1.

Глобальний IoT-ринок у сфері роздрібною торгівлі у найближчі 7 років зросте у понад 5 разів. У 2031 р. він оцінюватиметься в \$177,9 млрд при цьому, що у 2021 р. даний ринок коливався в обсязі \$28,14 млрд [13].

Сучасний ринок онлайн ритейлу ділять умовно на 4 сегменти: довговічні товари, які не втрачають своїх властивостей тривалий період часу (меблі, прилади, автомобілі, сантехніка); товари щоденного використання і витратні матеріали (одяг, взуття, предмети гігієни і косметика); продукти харчування; предмети мистецтва (картини, книги, музичні інструменти) [10, с. 61].

Розрізняють два типи мотивів покупок: загальні споживчі мотиви, які не пов'язані з конкретним місцем, тобто пошук зручності, розваги і винагороди; мотиви, пов'язані з місцем знаходження місцевої платформи роздрібною торгівлі в Інтернеті (мова йде про етичний пошук прив'язаності до покупки та місця) [17, с. 3]. Загальна характеристика онлайн ритейлу в умовах віртуальної реальності представлена на рис. 2.

Цінність покупки споживач для себе, при онлайн ритейлі, вбачає в цінності товару (наскільки товар є корисним, новітнім, функціональним, відповідає вимогам конкретного споживача) та альтернативах (альтернативи витрат тих самих коштів на інший

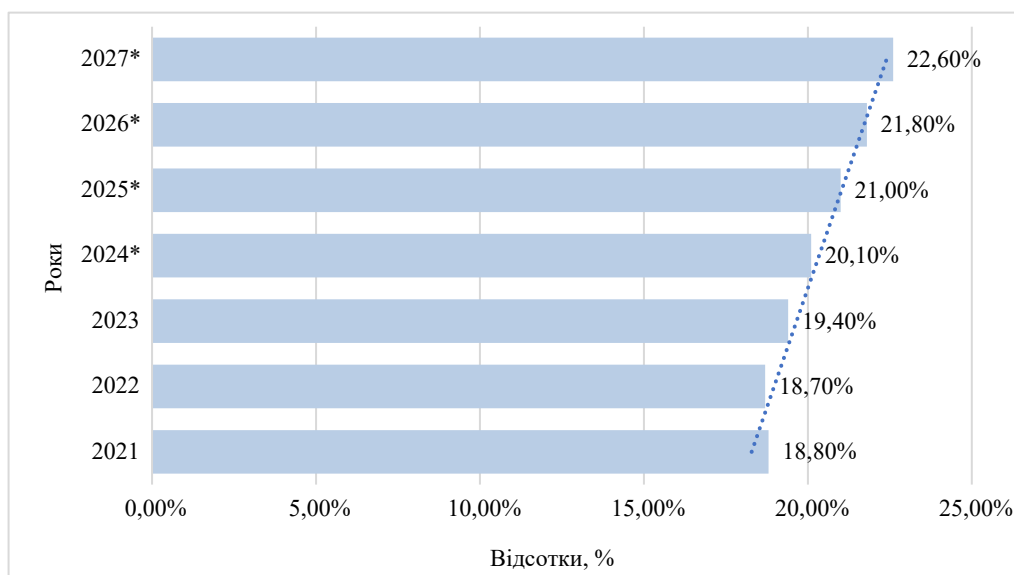


Рис. 1. Частка роздрібних онлайн-покупок, транзакцій за роками

Джерело: складено за даними джерела [18]

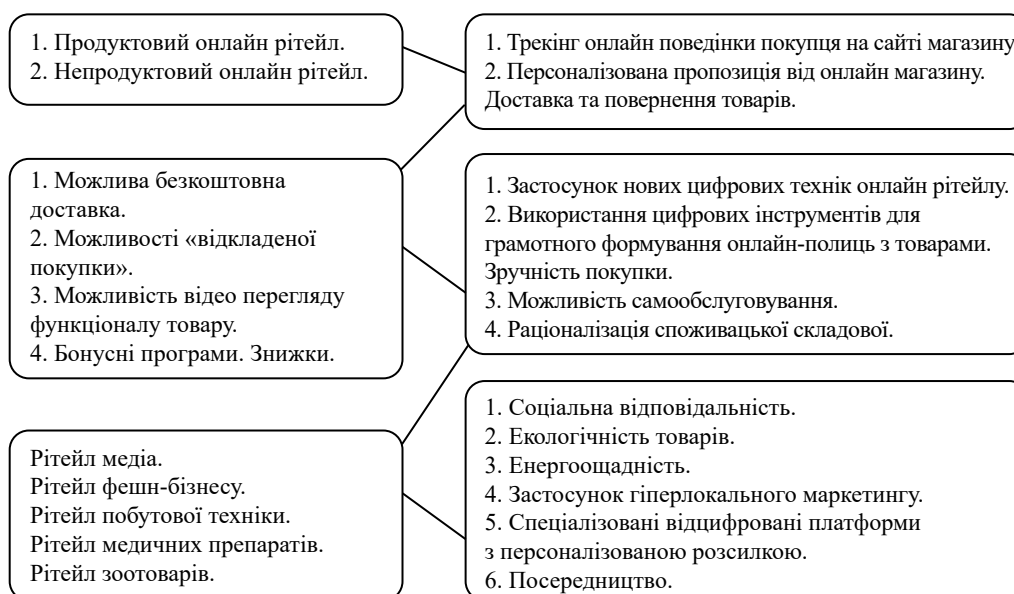


Рис. 2. Загальна характеристика онлайн рітейлу в умовах віртуальної реальності

Джерело: сформовано на основі власних спостережень

товар або послугу; альтернативи витрат часу на здійснення покупки) [14, с. 133]. Задоволення основних потреби споживачів є ключовою ціллю онлайн рітейлерів в перспективі, із врахуванням інновацій, сталого розвитку в часи повоєнного відновлення економіки України [9, с. 4]. Частка покупок деяких категорій товарів у соціальних мережах в 2024 р. візуально представлена на рис. 3.

«Соціальна інтеграція в онлайн-торгівлі стала можлива завдяки соціальним Інтернет-мережам..., а у фокусі сучасних клієнтоорієнтованих конкурентних стратегій операторів мережної торгівлі

постає людина, що спонукає фірми до персоналізації власних послуг і спілкування з покупцями через зручні комунікаційні канали» [11, с. 239]. Онлайн-платформи роздрібної торгівлі набувають популярності як цифрові канали, які можуть підвищити привабливість і життєздатність офлайн магазинів шляхом стимулювання онлайн-продажів та відвідування споживачів [17, с. 1]. Сучасні напрями розвитку онлайн рітейлу в умовах віртуальної реальності функціонування бізнесу подано на рис. 4.

Активізація появи технологічних інновацій відчутно впливають на розвиток онлайн рітейлу. Для

* Прогнозні значення



Рис. 3. Частка покупок деяких категорій товарів у соціальних мережах в 2024 р.

Джерело: складено за даними джерела [18]



Рис. 4. Сучасні напрями розвитку онлайн ритейлу в умовах віртуальної реальності функціонування бізнесу

Джерело: сформовано на основі джерел [12; 13; 16; 6] та власних спостережень

більш зручного відстеження руху товарних запасів, онлайн ритейлери вже піднімають питання оптимізації е-логістики та надання актуальної інформації про товари для клієнтів з допомогою цифрових технологій [9, с. 3]. Віртуальна та доповнена реальності закладають підвалини до нового витка розвитку онлайн ритейлу.

Динамічні зміни, що простежуються в роздрібній торгівлі, викликані техніко-технологічним прогресом, еволюцією споживчої поведінки та глибоким акцентом на сталому розвитку. З цих причин, онлайн ритейли повинні бути інноваційно та технологічно гнучкими. Зокрема, можливості Інтернету речей, штучного інтелекту та машинного навчання могли б покращити персоналізацію, підвищити ефективність та розширити досвід роботи з місцевими платформами роздрібною торгівлі в Інтернеті [17, с. 7].

З метою того, щоб ринок онлайн ритейлу прогресивно розвивався варто слідувати деякому порядку його системних змін. Мова йде про постійний аналіз ринку продажів та його глибоке маркетингове дослідження. По-друге, є сенс створювати цифрові платформи з метою спілкування та для обміну досвідом між учасниками онлайн ритейлу. По-третє, з метою підвищення ефективності онлайн ритейлу, його учасникам потрібно системно впроваджувати нові цифрові технології та інтегрувати нові, до вже існуючих, в онлайн бізнес технології. По-четверте, дбати про постійну адаптацію співробітників до роботи з новими співробітниками та навчання роботи з новими цифровими технологіями.

Власникам онлайн ритейлу слід подбати про належну інформаційну підтримку свого бізнесу. В умовах інституційних змін та формування нових вимог уряду і податкової системи до бізнесу, його власникам необхідно мати постійну правову підтримку з питань онлайн ритейлу. Наразі більшість з власників е-бізнесу потребують додаткових консультацій з питань унормування трудових відносин для віддалених працівників, дотримання ліцензійних умов для онлайн ритейлу, юридичного захисту від різного роду ризиків з якими може зіштовхнутися відцифрований бізнес.

Висновки. Наразі ми простежуємо як трансформується онлайн ритейл під впливом цифровізації бізнес-процесів, появи нових інноваційних технологій для розвитку віртуального бізнес-простору. Зміни простежуються й в асортименті товарів, в методах індивідуальної роботи з клієнтами, виході на новий рівень відцифрування логістики в онлайн ритейлі.

Подальші дослідження варто провадити в частинні вивчення практичних кейсів закордонних успішних компаній в частинні реалізації ними сучасних платіжних інструментів; відцифрування системи управління асортиментом на складських просторах; напрацювання механізмів захисту від кібератак та шахраїв клієнтської бази даних. В умовах воєнного стану залишається актуальним

та не закритим питання безпечної та швидкої е-логістики від продавця до покупця.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ratchford B., Soysal G., Zentner A., Gauri D.K. Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 2022. Vol. 98, Iss. 1. pp. 152–177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>
2. Головні тренди онлайн-ритейлу 2023: як досягти успіху в інтернеті. RAU, 22 січня 2024. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/golovni-trendi-onlajn-ritejlu/> (дата звернення: 18.01.2025).
3. Глушко С. Частина ринкової системи: про ритейл простими словами. HOLD, 07 травня 2024. URL: <https://hold.com.ua/ua/pro-ritejl> (дата звернення: 16.01.2025).
4. Doing business digitally: a textbook / P. Magliocca et al. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://griml.com/Duz1U> (дата звернення: 12.01.2025).
5. How to do business in digital era?: a casebook / A. Botti, R. Parente, R. Vesci et al. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://griml.com/prXU7> (дата звернення: 12.01.2025).
6. Краус Н.М., Краус К.М., Криворучко О.С. Віртуальна реальність національного інформаційно-інноваційного простору. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 22–35.
7. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. *Електронна комерція та інтернет-торгівля*: навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
8. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.8>.
9. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
10. Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слащук А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 2(69). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>
11. Савицька Н.Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 236–241. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16718> (дата звернення: 14.01.2025).
12. Сухорукова Г. Основні тренди ритейлу на 2025 рік. *Kyivstar Business HUB*, 10 грудня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/osnovni-trendi-ritejlu-na-2025-rik> (дата звернення: 15.01.2025).
13. Сухорукова Г. Як 4 світові ритейлери використовують IoT. *Kyivstar Business HUB*, 3 липня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-4-svitovi-ritejleri-vikoristovuyut-io-t> (дата звернення: 15.01.2025).

14. Ткачук С.В., Стахурська С.А., Стахурська В.О. Інновації в організації ритейл-сервісу як відповідь на вимоги розвитку ринку. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.24>

15. Тисячна Т. Українці витратили на інтернет-замовлення майже 200 млрд грн. *LIGA.net*, 1 березня 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/ukraintsi-vytratyly-na-internet-zamovlennia-maizhe-200-mlrd-hrn> (дата звернення: 15.01.2025).

16. Тисячна Т. Електронна комерція в ритейлі. Чому процвітає доставлення. *LIGA.net*, 27 лютого 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/elektronna-komertsii-v-ryteili-chomu-protsvitaie-dostavlennia> (дата звернення: 15.01.2025).

17. Hagen D., Spierings B., Weltevreden J., Risselada A., Atzema O. What drives consumers to use local online retail platforms? The influence of non-place-specific and place-specific motives. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 77. Art. 103649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103649>

18. Ключові цифри та тренди e-commerce 2024. *UA-Retail.com*, 08 січня 2024. URL: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (дата звернення: 18.01.2025).

REFERENCES:

1. Ratchford B., Soysal G., Zentner A., Gauri D.K. (2022) Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, vol. 98, Iss. 1, pp. 152–177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>

2. Holovni trendy onlain-riteilu 2023: yak dosiahty uspikhu v interneti (2024) [Top online retail trends 2023: how to succeed online]. *RAU* : website, January 22, 2024. Available at: <https://rau.ua/ecommerceuk/golovni-trendi-onlajn-ritejlu/> (accessed January 18, 2025).

3. Glushko S. (2024) Chastyna rynkovoï systemy: pro ryteil prostymy slovamy [Part of the market system: about retail in simple words]. *HOLD*, May 07, 2024. Available at: <https://hold.com.ua/ua/pro-ritejl> (accessed January 16, 2025).

4. Magliocca P. (Eds.) (2023) Doing business digital: a textbook. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics. Available at: <https://griml.com/Duz1U> (accessed January 12, 2025).

5. Botti A., Parente R., Vesci R. (Eds.) (2023) How to do business in digital era?: a casebook. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics. Available at: <https://griml.com/prXU7> (accessed January 12, 2025).

6. Kraus N.M., Kraus K.M., Kryvoruchko O.S. (2018) Virtualna realnist natsionalnogo informatsiino-innovatsiino prostoru [Virtual reality of the national information and innovation space]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 14, pp. 22–35.

7. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. (2021) Elektronna komertsiiia ta internet-torhivlia [E-commerce and online trading]. Kyiv: Agrar Media Group. 454 p.

8. Kraus K.M., Kraus N.M., Marchenko O.V. (2020) Innovatsiine pidpriemnytstvo i tsyfrovii biznes: naukovo-

ekonomichna ficha rozvytku ta zminy v upravlinni [Innovative entrepreneurship and digital business: scientific and economic features of development and changes in management]. *Efficient economy*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.8>

9. Naumova T., Kyrylieva L., Lemeshko Ya. (2023) Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>

10. Poruchynska I.V., Poruchynskyi V.I., Slashchuk A.M. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu: ukraintsi ta svitovy dosvid [Modern trends in the development of network retail: Ukrainian and global experience]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, no. 2(69). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>

11. Savytska N.L. (2014) Draivery ta bariery rozvytku onlain-ryteilu: teoretyko-metodychnyi aspekt [Drivers and barriers to the development of online retail: theoretical and methodological aspect]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 236–241. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16718> (accessed January 14, 2025).

12. Sukhorukova H. (2024) Osnovni trendy ryteilu na 2025 rik [Key retail trends for 2025]. *Kyivstar Business HUB*, December 10, 2024. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/osnovni-trendi-ritejlu-na-2025-rik> (accessed January 15, 2025).

13. Sukhorukova H. (2024) Yak 4 svitovi ryteily vykorystovuiut IoT [How 4 global retailers are using IoT]. *Kyivstar Business HUB*, July 3, 2024. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-4-svitovi-ritejleri-vikoristovuyut-io-t> (accessed January 15, 2025).

14. Tkachuk S.V., Stakhurska S.A., Stakhurska V.O. (2020) Innovatsii v orhanizatsii ryteil-servisu yak vidpovid na vymohy rozvytku rynku [Innovations in the organization of retail service as a response to the requirements of market development]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.24>

15. Tysiachna T. (2024) Ukraintsi vytratyly na internet-zamovlennia maizhe 200 mlrd hrn [Ukrainians spent almost UAH 200 billion on online orders]. *LIGA.net*, March 01, 2024. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/ukraintsi-vytratyly-na-internet-zamovlennia-maizhe-200-mlrd-hrn> (accessed January 15, 2025).

16. Tysiachna T. (2024) Elektronna komertsiiia v ryteili. Chomu protsvitaie dostavlennia [E-commerce in retail. Why delivery is booming]. *LIGA.net*, February 27, 2024. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/elektronna-komertsiiia-v-ryteili-chomu-protsvitaie-dostavlennia> (accessed January 15, 2025).

17. Hagen D., Spierings B., Weltevreden J., Risselada A., Atzema O. (2024) What drives consumers to use local online retail platforms? The influence of non-place-specific and place-specific motives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 77, Art. 103649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103649>

18. Kliuchovi tsyfry ta trendy e-commerce 2024 (2024) [Key figures and e-commerce trends 2024]. *UA-Retail.com*, January 08, 2024. Available at: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (accessed January 18, 2025).

ІНФРАСТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ТА АЛЬТЕРНАТИВНА ЕНЕРГЕТИКА

INFRASTRUCTURE ELEMENTS OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX AND ALTERNATIVE ENERGY

УДК 338.45+620.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-11>

Тараєвська Л.С.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Петрина М.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Мацала А.С.

бакалавр,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Tarayevska Lesya

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas

Petryna Maria

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas

Matsala Anastasia

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas

В статті визначено, що диджиталізація стає одним із головних факторів інноваційного. У статті розглянуто паливно-енергетичний комплекс як окремий ринок та проаналізовано його інфраструктурні елементи в контексті видобутку ресурсів, їхньої переробки, зберігання, транспортування, розподілу та споживання. Проаналізовано взаємозв'язок паливно-енергетичного комплексу та альтернативної енергетики у забезпеченні енергобалансу між надійністю, економічною ефективністю та екологічною безпекою. Альтернативна енергетика (сонячна, вітрова, біоенергетика, водень) доповнює традиційні джерела, зменшує залежність від викопного палива, сприяє зниженню викидів, змицнює енергобезпеку й економічну стабільність. Інтеграція «зелених» технологій у паливно-енергетичний комплекс забезпечує сталість енергосистеми, створює нові робочі місця, стимулює технологічний розвиток, зменшує витрати на імпорт енергоносіїв і допомагає знизити екологічні ризики.

Ключові слова: паливно-енергетичний комплекс, інфраструктурні елементи, альтернативна енергетика, екосистема, енергозалежність, технології.

The article considers the fuel and energy complex as a separate market and analyzes its infrastructure elements in the context of resource extraction, processing, storage, transportation, distribution and consumption. The author analyzes the interconnection of the fuel and energy complex and alternative energy within the energy system, which should ensure a balance between the reliability of energy supply, economic efficiency and environmental safety. The main aspects of this interconnection include supplementing traditional energy sources with solar, wind, bioenergy and hydrogen energy, which helps to reduce dependence on fossil fuels (coal, oil, gas) and mitigates risks associated with fluctuations in energy prices and the depletion of natural resources. The fuel and energy sector is gradually adapting to new realities by integrating alternative energy sources into the existing infrastructure. For example, gas-fired power plants can complement wind or solar power plants, ensuring the stability of energy supply. The traditional fuel and energy complex is the main source of greenhouse gas emissions, while alternative energy helps to reduce this impact. The development of alternative energy is an important step in the fight against climate change and environmental pollution. Investments in alternative energy create new jobs and stimulate the development of technologies, while reducing the cost of fossil fuel imports. At the same time, the fuel and energy complex can also act as an investor in alternative energy projects. The traditional fuel and energy sector contributes to the development of infrastructure for alternative energy, such as distribution networks, energy storage systems, etc. At the same time, new technologies, such as green hydrogen technologies, are being integrated into both sectors. It is proved that their interconnection is an important step towards a sustainable energy future, but the analysis confirms the need for a comprehensive approach to the development of Ukraine's fuel and energy complex with a focus on the integration of alternative energy sources. All of this will contribute to enhancing energy security, economic growth, and improving the environmental situation in the country.

Keywords: fuel and energy complex, infrastructure elements, alternative energy, ecosystem, energy dependence, technologies.

Постановка проблеми. Паливно-енергетичний комплекс зазнає суттєвих змін і основним фактором цих змін є повномасштабне вторгнення росії в Україну, що вплинуло не тільки на стан внутрішнього ринку, а й на світовий ринок. Додатковими проблемами українського ринку є дефіцит власної сировини (сирої нафти), низька купівельна спроможність населення, зруйновані нафтобази, мобілізація населення, та доволі високі податки на паливо. Все це зумовлює необхідність аналізу інфраструктурних елементів паливно-енергетичного комплексу та знаходження можливостей для використання альтернативних джерел енергії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Альтернативна енергетика та традиційний паливно-енергетичний комплекс взаємодіють у рамках енергетичної системи, забезпечуючи баланс між надійністю енергопостачання, економічною ефективністю

та екологічною безпекою. Їхній взаємозв'язок є важливим кроком до сталого енергетичного майбутнього. Енергозбереження в контексті паливно-енергетичного комплексу в колі наукових досліджень наступних авторів: К. Віхорев та Р. Гріноу [1], В. Геєць [2], О. Білорус [3], С. Когут [4], Д. Донець [5], І. Чукаєва [6] та інші. Вважаємо за доцільне об'єднати ці напрацювання і показати їхню взаємодію в єдиній екосистемі, яка спрямована на забезпечення енергетичної безпеки, економічної стабільності та екологічної стійкості.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз основних інфраструктурних елементів паливно-енергетичного комплексу та можливості використання альтернативної енергетики в цьому секторі економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Паливно-енергетичний комплекс є, був і завжди

буде стратегічним елементом розвитку будь якого суспільства, забезпечуючи енергоресурсами промисловість, транспорт та побутові потреби, ефективність функціонування якого впливає на стабільність економіки, енергетичну безпеку країни та добробут населення.

З точки зору інфраструктури товарного ринку, його можна розглядати як окремий ринок, який має свої особливості, так і забезпечуючий елемент функціонування будь якого іншого ринку. У своєму дослідженні ми розглянемо паливно-енергетичний комплекс як окремий ринок і проаналізуємо його елементи. Отож, під інфраструктурою ринку паливно-енергетичного комплексу будемо розуміти сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які забезпечують виробництво, транспортування, зберігання, продаж та споживання енергоресурсів. Основні елементи інфраструктури паливно-енергетичного комплексу представлено у таблиці 1.

Щодо видобутку ресурсів то зазначимо, що регіон має багаторічну історію видобутку нафти й газу, проте основні родовища характеризуються виснаженням. Видобуток здебільшого зосереджений у Битківсько-Бабченському, Долинському та Бориславсько-Покутському нафтових районах, загальний обсяг якого має тенденцію до зниження через виснаження родовищ та обмеження інвестицій у нові технології.

Переробка здійснюється на нафтопереробних заводах (переробка сирої нафти на різні види палива та мастила), петрохімічних комплексах (виробництво полімерів, синтетичних волокон та інших хімічних продуктів на основі нафтової сировини), блендингових заводах (змішування різних компонентів для отримання палива з необхідними характеристиками). Зазначимо також, що в Україні активно розвивається виробництво біометану – екологічно чистого газу, отриманого з відходів сільського господарства та харчової промисловості. Перший біометановий завод відкрито у Чернігівській області, який підключено до газорозподільчої мережі у 2023 р. і який забезпечує енергією близько 1500 споживачів. До кінця 2025 р. планується побудувати ще п'ять таких заводів [7]. Загалом, розвиток біометанової галузі в Україні є

перспективним напрямом, що сприяє енергетичній незалежності та екологічній безпеці країни.

Для зберігання нафтопродуктів використовують нафтобази та термінали, як комплекси споруд для прийому, зберігання та відвантаження нафтопродуктів. В Україні функціонує розгалужена мережа нафтобаз і терміналів для зберігання та перевалки нафтопродуктів, а саме: морський нафтоперевальний комплекс «Південний»; нафтобаза ПП «ЛУКОЙЛ-Україна»; нафтопереробний комплекс «Західна Україна», один із найбільших комплексів, який включає нафтобазу з резервуарним парком місткістю 3 000 м³ та установку для переробки вуглеводневої сировини потужністю 1 500 м³ на місяць; резервуарний парк ЛВДС «Броди»; нафтобаза компанії «ОйлТранс» Україна, яка надає послуги зі зберігання нафтопродуктів (бензин, дизельне паливо, керосин) у будь-яких кількостях на необхідний термін. Всі ці об'єкти забезпечують прийом, зберігання та розподіл нафтопродуктів по всій території України, сприяючи стабільному постачанню палива споживачам [8, 9].

Щодо транспортування, то використовують магістральні трубопроводи для транспортування сирої нафти та нафтопродуктів. Залізничний транспорт для перевезення нафтопродуктів у цистернах. Автомобільний транспорт для доставки нафтопродуктів до споживачів. Морський транспорт для імпорту та експорту нафти і нафтопродуктів. У 2024 році Україна зменшила майже до нуля імпорт сирих нафти та нафтопродуктів: обсяг закупівель склав 26 тонн на суму 22 тис. дол., тоді як протягом двох попередніх 2023 та 2022 років вартість імпорту становила 346,4 та 827,6 млн дол. відповідно. У 2024 році нафтопродуктів несирих (переважно дизелю та бензинів) було імпортовано 7,6 млн тонн загальною вартістю 7,8 млрд дол. У 2023 році обсяг імпортованого палива був менший – 7,3 млн тонн за більших витрат – 8,8 млрд дол. Основними постачальниками нафтопродуктів (крім сирих) були Греція, Індія, Литва, Польща та Туреччина, які сукупно забезпечили 57% палива для України. До 2023 року найбільші обсяги Україна купувала у Білорусі та Росії: частка закупівель у 2022 році – 25%, 2021 році – 68%, у 2019–2020 роках – 75–76%. Експорт нафти

Таблиця 1

Елементи інфраструктури паливно-енергетичного комплексу

Категорія	Елементи інфраструктури
Видобуток ресурсів	Шахти, кар'єри, свердловини
Переробка	Нафтопереробні та газопереробні заводи, вугільні збагачувальні підприємства
Зберігання	Резервуари для нафти та газу, вугільні склади
Транспортування	Трубопроводи, танкери, залізничні цистерни, автоцистерни, лінії електропередач
Енергетичні станції	Теплові, атомні електростанції, гідроелектростанції, відновлювані джерела енергії
Розподіл і споживання	Електричні підстанції, мережі електропередач, газорозподільні станції, місця споживання та продажу енергії

та нафтопродуктів суттєво просів у 2022-2023 роках: обсяг заробітку від продажу сирої сировини впав на 91% та 65% порівняно з 2021 роком [10].

Розподіл та продаж нафтопродуктів здійснюють на автозаправних станціях та оптових базах для зберігання та продажу великими партіями. В Україні функціонують декілька великих мереж автозаправних станцій (АЗС), що забезпечують роздрібний продаж пального, а саме: АЗС «ОККО», АЗС «WOG», АЗС «UPG», АЗС «Укрнафта». Щодо оптових баз для зберігання та продажу нафтопродуктів великими партіями, в Україні діють численні нафтобази та термінали, що забезпечують постачання пального по всій країні. Зокрема, компанії, які займаються оптовою торгівлею нафтопродуктами, мають власні або орендовані нафтобази для зберігання пального. З 1 січня 2025 року в Україні діють нові правила ліцензування діяльності з підакцизними товарами, що впливає на зберігання та торгівлю нафтопродуктами.

До забезпечуючих елементів ринку доречно віднести систему моніторингу ринку (відстеження цін, обсягів виробництва та споживання); систему управління запасами (контроль за рівнем запасів нафтопродуктів на складах і в транспорті) та систему електронного документообігу для оформлення транспортних та митних документів.

Однак, зазначимо, що паливно-енергетичний комплекс України зазнає постійних змін, зокрема через воєнні дії, економічні та політичні фактори, а також законодавчі нововведення, що дає підстави видозмінювати його інфраструктурні елементи.

Найбільше ціни на нафтопродукти зросли в 2022 році як в доларовому вираженні (за рахунок зростання цін на світовому ринку), так і гривневому вираженні додатково внаслідок девальвації гривні. Вже в 2023 році за рахунок стабілізації цін на нафту імпорتنі ціни навіть зменшились на декілька відсотків в гривневому вираженні [11]. У 2024 році ціни на бензин в Україні демонстрували знову тенденцію до зростання. На початку квітня середня ціна бензину А-95 становила 53,77 грн/літр, до червня ціна підвищилася до 56,04 грн/літр. З 1 липня 2024 року відбулося додаткове підвищення цін на бензин на 1,5 грн, що довело середню вартість А-95 до 57,42 грн/літр [12, 13]. Зростання цін на бензин було спричинене поверненням довоєнних податків; збільшенням акцизів (з 1 вересня 2024 року набули чинності зміни до Податкового кодексу України, які передбачають поступове підвищення акцизів на пальне до рівня, що відповідає нормам Європейського Союзу) [14], а також зміни на глобальному ринку нафти також вплинули на вартість бензину в Україні, оскільки країна значною мірою залежить від імпорту нафтопродуктів. Таким чином, досліджуваний ринок демонструє стійке зростання цін на бензин та інші види пального,

обумовлене як внутрішніми податковими змінами, так і зовнішніми ринковими факторами.

Найважливішою проблемою розвитку паливно-енергетичного комплексу є пошкодження його інфраструктури через систематичні російські удари по енергетичних об'єктах України, що супроводжує значні руйнування великих електростанцій і спричиняє безпрецедентну енергетичну кризу. У відповідь на це країна вживає заходів щодо децентралізації виробництва електроенергії та збільшення частки ядерної енергетики. Ще одним додатковим економічним викликом, що спричинив зміну енергетичного ринку ЄС є припинення транзиту російського газу з 1 січня 2025 року до Європейського Союзу, що також має суттєвий вплив на енергетичний баланс країни. Не можемо також залишити поза увагою технологічне застарівання, а саме використання застарілих технологій, що призводить до низької енергоефективності та високих експлуатаційних витрат, що може спричинити збільшення ризиків аварій, втрату конкурентоспроможності на міжнародному ринку і все це через недостатнє фінансування, повільне впровадження інноваційних рішень. Знайти кошти для оновлення інфраструктурних елементів можна не тільки з внутрішніх резервів, а ми розуміємо, що тут існує велика проблема, так, як країна, яка знаходиться в стані війни максимально направляє наявні кошти у військовий комплекс, і це призводить до браку інвестицій для оновлення інфраструктури, розвитку нових джерел енергії та впровадження сучасних технологій. Високі ризики для інвесторів, нестабільна політична та економічна ситуація не дають можливості залучити зовнішніх інвесторів для фінансування. Наступною проблемою є значна залежність від імпорту енергоресурсів, особливо природного газу та нафти. Причиною цього є низька ефективність використання власних ресурсів, недостатній розвиток альтернативної енергетики.

На нашу думку, саме альтернативні джерела енергії є тими рушійними елементами, які можуть видозмінити ринок паливно-енергетичного комплексу і допомогти вирішити питання забезпечення енергоресурсами як окремих домогосподарств так і підприємств загалом.

Зазначимо, що Україна володіє значним потенціалом для розвитку альтернативної енергетики завдяки її географічним, кліматичним та економічним особливостям. Найбільш доречними технологіями альтернативної енергетики для покращення роботи паливно-енергетичного комплексу вважаємо сонячну та вітрову енергію, біоенергетику, теплові насоси та водневу енергетику. Переваги, приклади можливих технологій та перспективи розвитку наведено у таблиці 2.

Отож, розвиток альтернативної енергетики є тим рушійним елементом, який має позитивний вплив і допоможе вирішити питання забез-

**Переваги, приклади можливих технологій та перспективи розвитку
альтернативної енергетики в Україні**

	Переваги	Приклади використання	Перспективи
Сонячна енергетика	Велика кількість сонячних днів на півдні України. Низькі експлуатаційні витрати після встановлення. Швидка окупність при наявності сприятливих тарифів на електроенергію	Фотовольтаїчні панелі для виробництва електроенергії. Сонячні теплові колектори для нагріву води	Можливість встановлення сонячних станцій як на великих площах (сонячні парки), так і для домогосподарств
Вітрова енергетика	Високий вітровий потенціал у приморських регіонах та в Карпатах. Технологічний прогрес у створенні ефективних та недорогих турбін.	Наземні вітрові електростанції. Офшорні вітрові електростанції на узбережжі Чорного моря	Великий потенціал для створення централізованих вітрових парків
Біоенергетика	Велика кількість аграрних відходів, які можна використовувати для виробництва енергії (солома, кукурудзяні стебла, деревина, лушпиння соняшника). Можливість утилізації твердих побутових відходів (ТПВ)	Біогазові установки (ферментація відходів). Спалювання або газифікація біомаси для виробництва теплової та електричної енергії. Установки для переробки ТПВ у паливо	Зниження залежності від природного газу, особливо в сільськогосподарських регіонах.
Теплові насоси	Можливість використання геотермальної енергії, тепла ґрунту, води або повітря. Значне зниження витрат на опалення та охолодження	Геотермальні теплові насоси для обігріву будівель.	Використання в ЖКГ, особливо в регіонах із високими витратами на традиційне опалення.
Воднева енергетика	Можливість використання як екологічно чистого джерела енергії. Застосування у транспорті, промисловості, зберіганні енергії	Електролізери для виробництва водню. Паливні елементи для транспорту та енергосистем	Пілотні проекти на основі відновлюваної енергії (сонячної та вітрової) для виробництва «зеленого» водню.

печення суспільства енергетичними ресурсами. Ефективність розбудови енергетичної інфраструктури полягає в проведенні оцінки необхідності та перспектив енергетичної інфраструктури для підтримки зелених технологій. А це не є можливим без залучення державних та приватних інвесторів для розвитку відновлюваних технологій; запровадження податкових пільг, грантів та «зелених» тарифів; створення власних виробничих потужностей для зниження залежності від імпорту обладнання, а також підвищення обізнаності населення та бізнесу про вигоди використання альтернативної енергетики.

Висновки. Взаємозв'язок паливно-енергетичного комплексу та альтернативної енергетики є ключовим елементом сучасної енергетичної стратегії багатьох країн. Вони взаємодіють як частини єдиної системи, спрямованої на забезпечення енергетичної безпеки, економічної стабільності та екологічної стійкості. Енергетичний перехід паливно-енергетичного комплексу поступово адаптується до нових реалій, інтегруючи альтернативні джерела енергії в існуючу інфраструктуру. Традиційний паливно-енергетичний комплекс є основним джерелом викидів парникових газів, тоді як альтернативна енергетика сприяє зменшенню цього впливу. Розвиток альтернативної енергетики

є важливим кроком у боротьбі зі зміною клімату та забрудненням довкілля а також допомагає зменшити залежність від викопних видів палива, знижує ризики, пов'язані з коливаннями цін на енергоносії та вичерпністю природних ресурсів. Інвестиції в альтернативну енергетику створюють нові робочі місця та стимулюють розвиток технологій, водночас знижуючи витрати на імпорт викопного палива. Водночас паливно-енергетичний комплекс також може виступати інвестором у проекти альтернативної енергетики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Vikhorev K., Greenough R. and Brown N. (2013) An advanced energy management framework to promote energy awareness. *Journal of Cleaner Production*, 43(1), pp. 103–112.
2. Valeriy Heyets, Mykhailo Voynarenko, Viacheslav Dzhezdzhula, Iryna Yepifanova and Tadeusz Trocikowski. Models and strategies for financing innovative energy saving activities. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 628 012004. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012004>
3. Білорус О.Г. Новітній вимір екологічної безпеки в умовах посилення глобалізаційних викликів. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 124–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_5_9

4. Когут С. Сучасні тенденції розвитку світової енергетики та енергетичної безпеки України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-10>

5. Донець Д.М. Ринок нафтопродуктів у системі національної безпеки країни. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-105>

6. Чукаєва І.К., Шуліпенко В.Є. Енергозбереження та нетрадиційні джерела енергії як фактори поліпшення екологічної ситуації. *Економіка природокористування і охорони довкілля*, 2019. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163697/38-Chukaeva.pdf?sequence=1>

7. Lviv.Media. В Україні збудують п'ять заводів із виробництва екологічного газу. URL: https://lviv.media/ekonomika/67236-v-ukrayini-zbuduyut-pyat-zavodiv-iz-virobnictva-ekologichnogo-gazu/?utm_source=chatgpt.com

8. НПС, резервуарні парки, термінали. URL: <https://itn.ua/index.php/uk/realizations-ua/nps-tank-farms-terminals-ukr>

9. Нафтопереробний комплекс для зберігання та переробки нафтопродуктів (Західна Україна). URL: <https://inventure.com.ua/uk/investments/naftopererobnij-kompleks-dlya-zberigannya-ta-pererobki-naftoproduktiv-zahidna-ukrayina>

10. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3845245-ak-povnomasstabna-vijna-zminila-ukrainskij-energosektor-dani-analitikiv.html>

11. Аналіз ринку оптової та роздрібної торгівлі нафтопродуктами. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optovoj-i-roznichnoj-torgovli-nefteproduktami-v-ukraine-2024-god>

12. Index Minfin. Середні ціни на паливо в Україні у квітні 2024 року. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/2024-04/>

13. Index Minfin. Середні ціни на паливо в Україні у червні 2024 року. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/2024-06/>

14. The Page. 3 1 липня 2024 року Верховна Рада збільшила ціни на пальне. URL: <https://thepage.ua/ua/news/z-1-lipnya-2024-r-rada-zbilshila-cini-na-palivo>

REFERENCES:

1. Vikhorev K., Greenough R. and Brown N. (2013). An advanced energy management framework to promote energy awareness. *Journal of Cleaner Production*, 43(1), pp. 103–112.

2. Valeriy Heyets, Mykhailo Voynarenko, Viacheslav Dzhedzhula, Iryna Yepifanova and Tadeusz Trocikowski.

Models and strategies for financing innovative energy saving activities. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 628 012004. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012004>

3. Bilorus O.H. (2019). Novitnii vymir ekolohichnoi bezpeky v umovakh posylennia hlobalizatsiinykh vyklykiv. *Finansy Ukrainy*, no 5, pp. 124–126. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_5_9

4. Kohut S. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku svitovoi enerhetyky ta enerhetychnoi bezpeky Ukrainy. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 2023. pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-10>

5. Donets, D.M. (2023). Rynok naftoproduktiv u systemi natsionalnoi bezpeky krainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-105>

6. Chukaieva I.K., Shchulipenko V.Ye. (2019) Enerhozberzhennia ta netradytsiini dzhерела enerhii yak faktory polipshennia ekolohichnoi sytuatsii. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i okhorony dovkillia*. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163697/38-Chukaeva.pdf?sequence=1>

7. Lviv.Media. V Ukraini zbuduiut piat zavodiv iz vyrobnytstva ekolohichnogo hazu. Available at: https://lviv.media/ekonomika/67236-v-ukrayini-zbuduyut-pyat-zavodiv-iz-virobnictva-ekologichnogo-gazu/?utm_source=chatgpt.com

8. NPS, rezervuarni parky, terminaly. Available at: <https://itn.ua/index.php/uk/realizations-ua/nps-tank-farms-terminals-ukr>

9. Naftopererobnyi kompleks dlia zberihannia ta pererobky naftoproduktiv (Zakhidna Ukraina). Available at: <https://inventure.com.ua/uk/investments/naftopererobnij-kompleks-dlya-zberigannya-ta-pererobki-naftoproduktiv-zahidna-ukrayina>

10. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3845245-ak-povnomasstabna-vijna-zminila-ukrainskij-energosektor-dani-analitikiv.html>

11. Analiz rynku optovoi ta rozdrubnoi torhivli naftoproduktamy. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optovoj-i-roznichnoj-torgovli-nefteproduktami-v-ukraine-2024-god>

12. Index Minfin. Seredni tsiny na palyvo v Ukraini u kvitni 2024 roku. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/2024-04/>

13. Index Minfin. Seredni tsiny na palyvo v Ukraini u chervni 2024 roku. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/2024-06/>

14. The Page. Z 1 lypnia 2024 roku Verkhovna Rada zbilshyla tsiny na palne. Available at: <https://thepage.ua/ua/news/z-1-lipnya-2024-r-rada-zbilshila-cini-na-palivo>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу перспектив розвитку цифрової економіки в Україні, акцентуючи увагу на викликах і можливостях, які постають перед державними органами у процесі цифрової трансформації. Розглянуто основні аспекти цифровізації, включаючи зміцнення безпечних цифрових систем, інтеграцію державних послуг в єдину платформу, зниження витрат та стимулювання економічної конкуренції. Акцентується увага на важливості комплексного підходу до моніторингу та оцінки цифровізації, який враховує як об'єктивні, так і суб'єктивні критерії. В статті проаналізовано основні проблеми цифровізації, серед яких низький рівень телекомунікаційної інфраструктури, обмежений доступ до цифрових сервісів у віддалених регіонах та недостатня цифрова грамотність населення. Обґрунтовано, що ключовими напрямками для подальшого розвитку є впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та доповнена реальність, які можуть істотно підвищити ефективність державного управління.

Ключові слова: цифрова економіка, державні органи, Дія, DREAM, ДАР, E-Government.

The article is devoted to the analysis of the prospects for the development of the digital economy in Ukraine, focusing on the challenges and opportunities facing state bodies in the process of digital transformation. The study examines key aspects of digitization, including strengthening secure digital systems, integrating government services into a single platform, reducing costs, and stimulating economic competition. The author emphasizes the importance of a comprehensive approach to digitalization monitoring and evaluation, which takes into account both objective and subjective criteria. The article analyzes the main problems of digitalization, including the low level of telecommunications infrastructure, limited access to digital services in remote regions, and insufficient digital literacy of the population. Special attention is paid to the low positions of Ukraine in international ratings of digital readiness, such as ICT Development Index and E-Government Development Index, which requires the integration of best international experience, modernization of legislation and strengthening of cyber security. The presentation of the material of the article includes an analysis of the current state of the digital economy in Ukraine, in particular, achievements in the implementation of the Diya, DREAM and DAR platforms, which serve as important tools of digitalization. The authors emphasize that the key directions for further development are the implementation of advanced technologies, such as artificial intelligence, machine learning and augmented reality, which can significantly increase the efficiency of public administration. The purpose of the study is to formulate strategic recommendations for optimizing digitization processes in Ukraine, which will contribute to integration into the global digital environment. The conclusions state that the implementation of a comprehensive approach to digital transformation, the development of human capital and the modernization of infrastructure are the main prerequisites for transforming Ukraine into one of the leaders of Europe's digital economy.

Keywords: digital economy, state bodies, Action, DREAM, DAR, E-Government.

УДК 005.3:004.032.2:330 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-12>

Татарчук Р.Т.

аспірант кафедри прикладної економіки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Tatarchuk Roman

Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas

Постановка проблеми. Епоха активного розвитку цифрових технологій суттєво змінила життя людей, умови ведення бізнесу, роботу органів державного управління. Починаючи з останнього десятиліття ХХ ст. виник і активно вживається у науковому обороті термін цифрової економіки. У даний період відбувся прорив у галузі цифрових технологій, розвитку інтернету та пов'язаних з ним сервісів, що й зумовило цифровізацію різних сфер життєдіяльності. Процеси цифровізації носять глобальний характер і їх темпи збільшуються рік у рік. Сучасна система моніторингу та оцінки цифровізації державного та муніципального управління є важливим елементом управління розвитком цифрової економіки в громадській сфері та має будуватися на основі комплексного підходу з одночасним урахуванням об'єктивних та суб'єктивних критеріїв цифровізації.

Одним з проблемних питань є недостатній рівень телекомунікаційної інфраструктури, що обмежує доступ до цифрових сервісів у віддалених регіонах. Це, у свою чергу, гальмує реалізацію

завдань, пов'язаних із забезпеченням доступу громадян до державних послуг в онлайн-форматі, як того вимагає стратегія цифровізації до 2030 р. Іншою важливою проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, зокрема серед представників малого та середнього бізнесу, фермерських господарств і працівників державного сектору. Це ускладнює використання сучасних цифрових платформ і технологій, що створює дисбаланс у доступі до цифрових можливостей. Україна посідає невисокі позиції в міжнародних рейтингах цифрової готовності, таких як ICT Development Index, E-Government Development Index та Networked Readiness Index, що вказує на наявність значного потенціалу для вдосконалення, але також акцентує увагу на необхідності інтеграції передового міжнародного досвіду, модернізації нормативно-правової бази та посилення кібербезпеки.

У державних органах важливо зосередити зусилля на комплексній трансформації управлінських процесів через впровадження інноваційних

технологій. Вони можуть не лише підвищити ефективність роботи державного апарату, але й забезпечити прозорість прийняття рішень та зниження адміністративних витрат. Водночас критично важливим є розвиток механізмів моніторингу, таких як платформа DREAM, для забезпечення прозорості та ефективності відновлювальних процесів у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам розвитку цифрової економіки в Україні присвячені праці таких вчених, як: Пічкурова З.В. [1], Негрей М. [2] Акулюшиної М., Ісламової А., Біюк В. [3], Кужди Т., Луциків І. [4], Гальцової О. [6], Гусєвої О.Ю., Хлевицької Т.Б. [7] та інші.

Попри наявність широкого спектру наукових досліджень у сфері цифрової економіки, існує потреба в поглибленому вивченні сучасних викликів та перспектив цифрової трансформації державного сектору. Особливої уваги потребує розробка стратегічних підходів до оптимізації процесів цифровізації з урахуванням провідних світових практик та новітніх технологічних досягнень. Недостатньо дослідженими залишаються питання практичної імплементації цифрових інновацій в діяльність державних органів, що підкреслює актуальність та своєчасність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз перспектив розвитку цифрової економіки в Україні, визначення основних викликів і можливостей цифрової трансформації в державних органах, а також обґрунтування стратегічних напрямів для підвищення ефективності цифровізації з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних технологічних тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Реалізація цифрової стратегії держави зумовлена досягненням цілей щодо зміцнення безпечних цифрових систем та їх інтеграції в єдину платформу, доступністю нових цифрових сервісів для громадян, зниженням витрат та розвитком бізнесу, стимулюванням конкуренції. Оптимізація державних послуг ведеться за двома напрямками – це комплексне вирішення життєвих ситуацій громадян та бізнесу та цифрова трансформація пріоритетних державних та муніципальних послуг.

З.В. Пічкурова зазначає, що цифрова економіка – економіка, заснована на використанні цифрових технологій; вона включає сукупність певних галузей та сфер діяльності; переплетення та взаємопроникнення комп'ютерів, комунікацій, комп'ютерних технологій та безпосередньо інформації, що сприяють формуванню нових бізнес-моделей. Цифрова економіка формується як результат трансформаційних ефектів інформаційно-комунікаційних технологій, що поширюється на різні сфери життєдіяльності [1].

Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні є вагомим складовою стратегії модернізації

країни та інтеграції до глобального цифрового середовища. Цифрова трансформація охоплює всі ключові сфери – від державного управління та економіки до освіти й аграрного сектору. Україна демонструє значні досягнення у впровадженні цифрових технологій, таких як мобільний додаток «Дія», який надає громадянам доступ до державних послуг онлайн. У майбутньому планується забезпечити повний доступ до всіх державних послуг через Інтернет до 2030 р., що стане важливим етапом у розвитку електронного урядування [1].

Цифрова економіка України також орієнтована на розвиток новітніх технологій, включаючи штучний інтелект, доповнену реальність і машинне навчання. Інвестиції у таких напрямках дозволять Україні стати одним із провідних ІТ-центрів Європи, залучаючи іноземний капітал і створюючи конкурентоспроможну економіку. Важливим етапом цифровізації є розвиток платформи DREAM для моніторингу процесу післявоєнного відновлення країни, а також Державного аграрного реєстру (далі – ДАР), що сприяє оптимізації логістики та укладенню контрактів у аграрному секторі.

З 2019 р. Україна суттєво пришвидшила процес цифровізації, і в окремих аспектах навіть обійшла провідні технологічні країни світу. Яскравим прикладом цього прогресу стала поява електронних документів у додатку «Дія», про який вже наголошувалося вище. За останні роки цим застосунком почали користуватися 18 мільйонів громадян. Наразі в ньому доступні 14 електронних документів і близько 25 різноманітних послуг. Україна також є батьківщиною багатьох талановитих ІТ-фахівців, які активно сприяють розвитку цифрової економіки як у межах країни, так і за її кордонами [1].

«Дія» – це українська платформа, яка надає громадянам можливість доступу до державних послуг в онлайн-форматі. З початком війни кількість користувачів «Дії» зросла на 20%, що свідчить про її активне використання для задоволення потреб населення у складних умовах воєнного часу. Крім розвитку та вдосконалення цифрового простору «Дії», уряд здійснив перенесення ключових баз даних до хмарних сховищ за кордоном. Даний важливий крок було реалізовано у співпраці з провідними світовими технологічними компаніями.

М.В. Негрей зазначає, що уряд України поставив перед собою амбітну мету – повну цифровізацію країни, що охоплює різні сектори економіки, оборони та державного управління. Включаючи створення податкової системи світового рівня, впровадження передових оборонних технологій та підвищення ефективності роботи державних інституцій. Однією з ключових цілей цієї стратегії є забезпечення доступу до всіх державних послуг в онлайн-форматі до 2030 р. Вже у 2024 р. планується зробити суттєвий прорив у цифровізації таких важливих послуг, як реєстрація бізнесу,

оформлення документів для виїзду за кордон та пенсійного забезпечення. Окрім розвитку державних послуг, цифрова трансформація України спрямована на позиціонування країни як одного з провідних IT-центрів Європи. Уряд планує інвестувати у передові технології, включаючи штучний інтелект, доповнену реальність. Відповідно це не лише стимулюватиме економіку, але й сприятиме залученню іноземних інвестицій та інноваційних розробок [2, с. 95].

Важливим етапом цифровізації стало впровадження у 2022 р. платформи ДАР, що активно використовується для обміну даними між агропідприємствами. Платформа дала суттєвий поштовх для оптимізації логістики, пришвидшення укладання контрактів між постачальниками аграрної продукції та споживачами, а також створила додаткові можливості для отримання грантів. Однак існує проблема, яка обмежує повноцінне використання цього інструменту – недостатній рівень цифрової грамотності серед представників малих фермерських господарств та агропідприємств. Переважно платформою користуються великі агрохолдинги та компанії, які працюють із масштабними контрактами. Для усунення цих недоліків необхідним є втручання уряду, який може ініціювати програми з підвищення цифрової освіти для фермерів та малих підприємців [3].

Якщо представити процес цифровізації аграрного сектору схематично, то це виглядає як взаємодія між ключовими суб'єктами: фермерами, урядом, галуззю AgriTech, трейдерами (виробниками) та кінцевими споживачами. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та ефективності всього аграрного ланцюга, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність українського агросектору на міжнародному рівні.

Цифровізація України не лише сприяє модернізації внутрішніх процесів, але й слугує вагомим кроком для інтеграції у глобальну цифрову економіку. Інвестиції у технології, освітні ініціативи та розширення доступу до онлайн-послуг здатні закласти основу для стійкого економічного розвитку та підвищення добробуту громадян [4, с. 147-148].

Одним із прикладів інноваційних інвестицій є проєкт BI Government, спрямований на вдосконалення процесу ухвалення рішень на державному рівні. Ще одна ініціатива, яка здобула міжнародне визнання, – це створення безпілотних літальних апаратів для військових цілей. Уряд України розуміє, що цифрові технології стануть ключовим елементом у процесі післявоєнної відбудови країни. Яскравим прикладом такого підходу є платформа DREAM, яка забезпечує моніторинг відновлювальних процесів і демонструє, як цифрові інструменти можуть сприяти економічному зростанню [6, с. 78-91].

Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні, зокрема у державних органах, значною

мірою залежать від ефективності реалізації стратегії цифровізації та вирішення існуючих проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) у порівнянні з провідними країнами світу. Наразі Україна має невисокі позиції в ключових міжнародних рейтингах, що оцінюють цифрову готовність і рівень впровадження електронного урядування. Наприклад, у рейтингу ICT Development Index, який вимірює розвиток ІКТ у різних країнах світу, Україна займає 79 місце, що є найнижчим показником серед сусідніх держав. Подібна ситуація спостерігається і в Індексі розвитку електронного уряду ООН, де Україна займає 82 місце, поступаючись багатьом європейським країнам.

Цифрова економіка також оцінюється за Індексом мережевої готовності (Networked Readiness Index), що охоплює рівень готовності громадян і державних органів до використання ІКТ, а також інтеграцію цих технологій у суспільному та державному секторах. Тут Україна займає 75 місце, демонструючи відставання від лідерів, таких як Фінляндія та Сінгапур. Водночас це свідчить про наявність значного потенціалу для покращення, особливо у сфері телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу та впровадження онлайн-послуг [7, с. 79-80].

Для підвищення показників та досягнення конкурентоздатності у цифровій економіці, Україна має зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, необхідно розвивати телекомунікаційну інфраструктуру, зокрема забезпечити доступність швидкісного інтернету у всіх регіонах країни. По-друге, слід інвестувати у людський капітал, підвищуючи цифрову грамотність населення, модернізуючи освітню систему та забезпечуючи підготовку кваліфікованих IT-фахівців. По-третє, критично важливим є розширення спектру та підвищення якості електронних послуг, доступних через державні платформи, зокрема вдосконалення існуючих інструментів, таких як «Дія».

Реалізація цих заходів у поєднанні з інтеграцією міжнародного досвіду та впровадженням інноваційних підходів дозволить Україні покращити позиції у міжнародних рейтингах і закласти основу для стійкого розвитку цифрової економіки, що матиме позитивний вплив на всі сфери суспільного життя [7, с. 81].

Висновок. Отже, цифровізація в Україні є стратегічним пріоритетом, який охоплює всі ключові сфери життя – від державного управління до економіки та освіти. Реалізація державної цифрової стратегії спрямована на забезпечення безпеки, доступності та інтеграції цифрових систем, а також на оптимізацію державних послуг. Завдяки розвитку платформ, таких як «Дія», DREAM та ДАР, Україна демонструє вагомі досягнення у впровадженні цифрових рішень, які полегшують життя громадян,

оптимізують логістику й створюють нові можливості для бізнесу. Попри досягнення, країна продовжує стикатися з низкою викликів, серед яких недостатній рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури, низька цифрова грамотність населення та відставання у міжнародних рейтингах цифрової готовності. Водночас перспективи є значними: розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект і доповнена реальність, інтеграція з міжнародними стандартами, а також модернізація ключових державних і економічних секторів можуть перетворити Україну на один із провідних цифрових центрів Європи.

Для досягнення цього необхідно зосередити зусилля на розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури, залученні іноземних інвестицій і підвищенні якості електронних послуг. Зазначені заходи забезпечать зростання конкурентоспроможності країни, її економічний розвиток та інтеграцію до глобального цифрового середовища, а також сприятимуть підвищенню добробуту громадян. Цифрова трансформація України не лише модернізує внутрішні процеси, але й відкриває нові можливості для сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пічкурова З.В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326/3252> (дата звернення: 19.12.2024)
2. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 94–100.
3. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> (дата звернення: 22.12.2024)
4. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6. С. 146–155.
5. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Вебсайт *hvylya*. 2019. Електронне видання. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 27.12.2024)
6. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія. За заг. ред. О.Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 260 с.
7. Гусєва О.Ю., Хлевицька Т.Б. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2019. № 3(29). С. 78–82.

REFERENCES:

1. Pichkurova, Z.V. (2023). Development of Ukraine's digital economy under martial law. *Economy and society*, (58). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326/3252> [in Ukrainian].
2. Negrei, M.V. (2023) Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions. *Scientific notes of NaUKMA*, 8(1), 94–100. [in Ukrainian].
3. Akulyushina, M., Islamova, A., & Biyuk V. (2024). Prospects for the development of the digital economy in Ukraine. *Economy and society*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> [in Ukrainian].
4. Kuzhda, T., & Lutsykyv, I. (2022). Study of the state and prospects of digital development in Ukraine. *Galician Economic Herald*, (5–6), 146–155 [in Ukrainian].
5. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy. (2019) Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-forovovoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
6. Galtsova, T.L. (2021) Digitization of the economy as a factor of economic growth: collective monograph. Kherson: "Helvetika" publishing house. [in Ukrainian].
7. Guseva, O. Yu., & Khlevytska, T. B. (2019). Prospects for the development of the digital economy in Ukraine. *"Economy. Management. Business"*, 3(29), 78–82 [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ГЛОБАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

GLOBAL BRANDING OF INTERNATIONAL COMPANIES

У статті розглянуто ключові аспекти глобального брендингу міжнародних компаній у контексті сучасної глобалізації та цифрової трансформації. Підкреслено значення балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією (glocalization) для формування стійких конкурентних переваг. Визначено роль глобальної ідентичності бренду, сталого розвитку, соціальної відповідальності та технологічних інновацій, які є основними складовими успішного брендингу. Описано вплив культурних відмінностей, цифрових технологій та управління репутацією на глобальну стратегію бренду. Особливу увагу приділено ефективності комунікацій та фінансовим показникам бренду. Виявлено перспективні напрями подальших досліджень, серед яких: інтеграція AI, аналіз культурних аспектів, персоналізація контенту та діджиталізація брендингу для забезпечення довгострокового успіху міжнародних компаній на глобальному ринку.

Ключові слова: глобальний брендинг, міжнародні компанії, глобалізація, міжнародна торгівля, конкурентна перевага, цифровий брендинг, локалізація бренду.

The study focuses on the critical role of global branding for international companies operating in today's globalized and digital economy. With increasing globalization, companies can expand into international markets faster than ever, facing significant competition from both local and global players. The key to success lies in implementing a well-structured global branding strategy that ensures brand recognition while allowing for adaptation to diverse cultural and consumer needs. A primary focus of the study is on glocalization, which allows companies to retain their global identity while adapting marketing strategies, products, and communications to local preferences. This balance between global uniformity and local relevance helps minimize risks and increases brand acceptance in diverse markets. The study highlights that the evolving nature of global consumer trends necessitates constant adaptation of branding strategies. Digitalization has profoundly transformed the way brands interact with consumers. The research explores how digital marketing, social media, and e-commerce platforms have made real-time engagement, content personalization, and reputation management vital components of global branding. Companies that leverage technological innovations such as artificial intelligence, augmented reality, and data analytics are better equipped to meet the demands of the digital age, driving brand loyalty and market presence globally. Brands with high capitalization provide added value and serve as protective assets during economic fluctuations and crises. Key research findings emphasize that global branding requires a combination of core elements, including: global brand identity; localized adaptation (glocalization); unified communication strategy; sustainability and corporate social responsibility; reputation management. Global branding is not limited to creating a unified brand identity but also involves building long-term customer trust and loyalty through adaptive and sustainable strategies. Companies that understand how to balance these elements are better positioned to succeed in the dynamic international business environment. **Keywords:** global branding, international companies, globalization, international trade, competitive advantage, digital branding, brand localization, glocalization.

УДК 339.9.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-13>

Мартусенко І.В.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри економіки, обліку
та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки
Західноукраїнського національного
університету

Martusenko Iryna

Vinnitsia Educational and Scientific
Institute of Economics,
West Ukrainian National University

Постановка проблеми. Завдяки зростанню глобалізації компанії сьогодні мають змогу проникати на нові ринки значно швидше, ніж будь-коли раніше. Але водночас глобалізація створює високу конкуренцію між локальними та міжнародними брендами. Тому компаніям необхідно мати чітку та адаптовану глобальну стратегію брендингу, щоб завоювати лояльність споживачів в різних країнах. Глобальний брендинг дозволяє міжнародним компаніям бути присутніми на декількох ринках одночасно, зберігаючи впізнаваність та позитивний імідж, адаптуючись до різних культурних і споживчих потреб. Отже, глобалізація створює, як нові можливості, так і виклики, а конкурентоспроможність на світовому ринку залежить від сили бренду. Глобальні бренди, такі як Apple, Coca-Cola чи Nike, демонструють, що сильний бренд може

забезпечити тривалу конкурентну перевагу навіть за умов коливань ринкової кон'юнктури. Споживачі у різних країнах довіряють брендам, що послідовно асоціюються з якістю, інноваціями та емоційними цінностями. Розуміння того, як глобальний брендинг впливає на сприйняття споживачів у різних регіонах, дозволяє міжнародним компаніям розробляти диференційовані стратегії і займати провідні позиції в світовому масштабі.

Крім того культурні відмінності та локалізація сьогодні це – ключ до успіху, а глобальний брендинг не означає однаковість. Успішні міжнародні компанії застосовують стратегію «глобальної інтеграції з локальною адаптацією» (glocalization). Наприклад, McDonald's змінює меню відповідно до місцевих уподобань, зберігаючи при цьому глобальний бренд. Тому, виявлення балансів між

стандартизацією та адаптацією допоможе зрозуміти, які маркетингові підходи працюють на різних ринках, та мінімізувати ризики, пов'язані з культурними бар'єрами. Адже глобальні споживчі тренди змінюються, сучасні споживачі стали більш свідомими та вимогливими. Вони сподіваються, що глобальні бренди будуть відповідати їхнім очікуванням щодо якості, екологічної відповідальності та соціальної етики. Це створює потребу в трансформації глобальних брендингових стратегій, а дослідження цих змін дає змогу адаптувати бренд-комунікацію відповідно до сучасних запитів, забезпечуючи сталий розвиток компанії.

Сучасні соціальні мережі, платформи e-commerce та digital-маркетинг повністю змінили способи взаємодії брендів зі споживачами. Глобальний брендинг тепер не обмежується лише рекламними кампаніями – важливими стали онлайн-взаємодії в реальному часі, персоналізація контенту та управління репутацією в глобальному просторі [2]. Вплив цифрових технологій на глобальний брендинг є сьогодні масштабним.

Дослідження показують, що сильний глобальний бренд збільшує ринкову капіталізацію компанії та підвищує довіру інвесторів. Бренди з високою капіталізацією створюють додану вартість, захищаючи компанії від цінових коливань і кризових періодів. Оцінка зв'язку між глобальним брендингом та фінансовими показниками компанії дає змогу визначити, які інвестиції у бренд є найбільш ефективними в довгостроковій перспективі.

Саме тому, дослідження глобального брендингу є критично важливим, оскільки він забезпечує конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках, сприяє адаптації бренду до культурних та соціальних особливостей різних країн; підтримує фінансову стійкість компанії завдяки довірі споживачів і партнерів, дає змогу швидко реагувати на зміни ринкових умов та цифрові виклики. Тож сучасні підприємства, що бажають зайняти лідуючі позиції у глобальній економіці, просто не можуть ігнорувати силу глобального брендингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тема дослідження глобального брендингу міжнародних компаній в світовій економіці у вітчизняних джерелах отримала дещо фрагментарне висвітлення, тоді як у закордонній науковій літературі це питання розглядається більш ґрунтовно. Зокрема, найбільша увага приділяється фундаментальним аспектам бренд-менеджменту та розробці стратегій просування брендів, особливостям брендингу компаній у міжнародному бізнесі та брендингу в контексті глобалізації. До цих питань зверталися як українські, так і зарубіжні автори, серед яких варто відзначити М. Лисинюка, М. Лишенка, Н. Безрукову, Ю. Солоненку, М. Тарасюка, О. Галенку, Д. Файвішенку, В. Свічкаря, С. Велешука, Г. Студінську [4], О. Шинкаренка та Т. Шедякову [6], Г. Тарасюк та

О. Ковбу [5], О. Власенка, В. Самодай [3], Г. Полішко, А. Длігача, Е. Йохимштайлера, Л. Де Чернатоні, П. Дойля, Д. Ейкера, Ф. Котлера, Д. Аакера, К. Келлера, А. Райза, П. Фелдвіка, Д. Огілві, Дж. Траутта, Дж. Вонга [9]. Дослідження практичних та теоретичних підходів до просування глобальних брендів на світовій арені також представлені у працях таких відомих дослідників, як Дж. Мерфі, Ж.-Н. Капферер, Дж. Барлоу, Ф. Райхельд, П. Стюарт, Й. Кунде, С. Займан, У. Олінс та інші.

Дослідження згаданих авторів суттєво сприяли вирішенню завдань побудови потужних глобальних брендів, розробці ефективних стратегій їх просування, як на міжнародних, так і на локальних ринках, а також визначенню методів оцінки вартості бренду, що безпосередньо впливає на капіталізацію компаній. Ці дослідження підкреслюють важливість адаптації бренд-стратегій до сучасних умов, врахування глобальних тенденцій та культурних особливостей ринків, а також інтеграції цифрових технологій та соціальної відповідальності у процес формування та просування брендів на міжнародному рівні.

Попри значний внесок у формування теоретичних основ глобального брендингу з боку іноземних та вітчизняних фахівців, залишається актуальною потреба в подальшій конкретизації питань, пов'язаних із виконанням глобальних маркетингових завдань та підвищенням конкурентних переваг брендів у цифрову добу в умовах Індустрії 4.0. Особливий інтерес викликає дослідження меж глобального брендингу, як інструменту для створення нових можливостей з розширення ринкової присутності, підвищення мобільності брендів та їхньої здатності до адаптації й інтеграції у динамічному міжнародному конкурентному середовищі, впливу цифровізації та технологій на глобальний брендинг, визначення балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження векторів розвитку глобального брендингу міжнародних компаній, визначення основних його переваг та особливостей реалізації через глобальну ідентифікацію компанії в міжнародному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному глобалізованому світі брендинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг компаній на міжнародних ринках. Розвиток технологій, зміни в споживчій поведінці та нові виклики диктують напрямки трансформації брендингу, який набуває глобальних рис. Глобальний брендинг – це процес створення, просування та управління брендом, який має впізнавану ідентичність та цінності на різних ринках світу. Сутність глобального брендингу полягає в тому, щоб забезпечити послідовність ключових меседжів бренду, одночасно адаптуючи його до культурних, економічних та соціальних умов локальних ринків.

Успішний глобальний бренд – це той, який зберігає свою унікальність і загальну ідентичність, але здатний адаптуватися до потреб різних споживачів.

Дослідження глобального брендингу на світовому ринку є актуальною темою, якою займаються провідні науковці та практики. Найбільш вагомий доробок належать західним науковцям (табл. 1), адже всесвітньо відомі бренди та мистецтво управління ними, дістали найширшого розвитку саме у розвинутих країнах. Згадані дослідники сходяться в тому, що основна сутність глобального брендингу полягає в досягненні глобальної синергії через стандартизовані процеси і водночас – локальної релевантності. Важливо, щоб бренд формував єдиний образ в очах споживачів, але міг відгукнутися на специфіку кожного ринку. Глобальний брендинг вирішує наступні завдання: формування єдиного сприйняття бренду у світі; створення додаткової цінності для споживачів за рахунок репутації, якості або унікального досвіду; забезпечення масштабованості бізнесу без втрати ефективності; підтримка лояльності споживачів на глобальному рівні через інтеграцію емоційних та когнітивних цінностей [2].

Основні складові глобального брендингу:

1. Глобальна ідентичність бренду – це базові атрибути бренду, які залишаються незмінними незалежно від ринку: логотип, кольори, слоган; ключові цінності (якість, інноваційність, екологічність); глобальна місія та бачення. Наприклад, Coca-Cola використовує один логотип і глобальне позиціонування «справжнього щастя», але в різних країнах

може адаптувати свої рекламні кампанії відповідно до місцевих традицій [8].

2. Локальна адаптація (Glocalization), як баланс між глобальною послідовністю та адаптацією до локальних ринків. Вона передбачає зміну упаковки, мови або дизайну продукту, адаптацію маркетингових повідомлень до місцевої культури, врахування місцевих законодавчих вимог. У міжнародному бізнесі для розвитку глобальних брендів застосовується саме локалізація бренду (Glocalization) – адаптація глобальних брендів під локальні ринки з урахуванням культурних та соціальних особливостей [1]. Даний процес супроводжують модифікація продуктів відповідно до потреб локальних споживачів, залучення місцевих інфлюенсерів та лідерів думок для просування бренду, врахування мовних, культурних та релігійних особливостей кожного регіону. Так, McDonald's адаптує своє меню під різні країни, під локальні вподобання (наприклад, МакПлов в Узбекистані чи МакСуші в Японії, а в Індії пропонує страви без яловичини), проте компанія продовжує зберігати впізнаваний глобальний бренд [7; 8].

3. Єдина стратегія комунікації – глобальні бренди створюють стратегії, які можна масштабувати на різні ринки, але з урахуванням локальної специфіки, а інструментами тут виступають соціальні мережі, digital-комунікації, рекламні кампанії, що враховують особливості місцевого населення. Наприклад, Adidas проводить глобальні кампанії з підтримкою спорту, але співпрацює з місцевими спортсменами та зірками в кожній країні.

Таблиця 1

Науковці, які зробили значний внесок у розуміння та розвиток теорії та практики брендингу на глобальному рівні

№ з/п	Дослідник	Коротка характеристика наукового доробку
1.	Девід Аакер (David A. Aaker)	Відомий як «батько брендингу», розробив модель капіталу бренду, є автором численних праць з питань розвитку брендів, зокрема «Managing Brand Equity» та «Building Strong Brands»
2.	Кевін Лейн Келлер (Kevin Lane Keller)	Автор підручника «Strategic Brand Management», досліджує побудову, вимірювання та управління капіталом бренду.
3.	Філіп Котлер (Philip Kotler)	Відомий маркетинголог, автор «Marketing Management», Ф. Котлер досліджує брендинг у контексті загальної маркетингової стратегії.
4.	Жан-Ноель Капферер (Jean-Noël Kapferer)	Автор «The New Strategic Brand Management», розробив «Бренд-резонансну піраміду» та досліджує стратегії глобального брендингу.
5.	Сет Годін (Seth Godin)	Автор «Purple Cow» та інших праць, досліджує інноваційні підходи до глобального брендингу та маркетингу.
6.	Джон Квельч (John A. Quelch)	Професор Гарвардської школи бізнесу, Дж. Квельч спеціалізується на глобальному маркетингу та брендингу.
7.	Девід Орліві (David Ogilvy)	Засновник рекламного агентства Ogilvy & Mather, автор «Confessions of an Advertising Man», відомий своїми підходами до створення ефективних брендів.
8.	Тім Амблер (Tim Ambler)	Дослідник Лондонської бізнес-школи, вивчає ефективність маркетингових комунікацій та управління глобальними брендами.
9.	Сьюзен Форньє (Susan Fournier)	Професор Бостонського університету, досліджує відносини між споживачами та брендами.
10.	Бернд Шмітт (Bernd Schmitt)	Професор Колумбійської бізнес-школи, відомий своїми дослідженнями у сфері досвіду споживачів та емоційного брендингу.

Джерело: складено автором

4. Координація маркетингових зусиль. Щоб забезпечити послідовність бренду на всіх ринках, глобальні компанії мають систему координації маркетингових та бренд-активностей: центральний офіс контролює основну стратегію та ключові повідомлення, а локальні офіси відповідають за адаптацію до місцевих умов [6].

5. Сталий розвиток та соціальна відповідальність. Глобальні бренди повинні враховувати екологічні та соціальні очікування споживачів, що стають дедалі важливішими у світі, а саме: розвиток продуктів із низьким впливом на довкілля; формування «зелених» брендів, соціальні ініціативи, які підтримують локальні спільноти. Наприклад, Unilever розробляє глобальні програми сталого розвитку, які адаптуються до потреб різних регіонів [3].

6. Глобальний контроль якості – гарантія того, що продукція або послуги відповідають стандартам якості на будь-якому ринку, що зміцнює довіру до бренду (наприклад, Starbucks забезпечує однакову якість кави та обслуговування незалежно від країни).

7. Врахування культурних відмінностей – культура впливає на сприйняття бренду, ігнорування цього фактору може призвести до провалу навіть найкращої глобальної стратегії. Саме тому, L'Oréal, наприклад, адаптує свої продукти та рекламні стратегії відповідно до особливостей шкіри та культурних стандартів краси в різних країнах.

8. Формування довгострокової лояльності. Глобальні бренди зосереджуються на створенні довгострокових емоційних зв'язків із споживачами (Apple створює лояльність через унікальні емоційні аспекти користування своїми пристроями) [9].

Глобальний брендинг міжнародних компаній базується на поєднанні глобальної єдності та локальної адаптації. Він спрямований на те, щоб створити сильну присутність у всьому світі, використовуючи стандартизовані елементи бренду, але гнучко реагуючи на локальні ринкові умови. Основна мета – побудувати стійку довіру та довгострокову лояльність серед споживачів у різних країнах.

Провідним вектором розвитку глобального брендингу міжнародних компаній стали, сьогодні, цифрові технології. Діджиталізація та цифровий брендинг роблять акцент на використанні цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних додатків та штучного інтелекту (AI) для створення та просування бренду в глобальному просторі. Основними аспектами тут є:

- використання соціальних мереж для взаємодії зі споживачами;
- персоналізація контенту на основі поведінки користувачів.
- створення віртуальних та доповнених реальностей (VR, AR) для залучення споживачів. Так, наприклад, Nike активно використовує мобільні

додатки та соціальні мережі для залучення аудиторії та просування нових колекцій [3].

Наступним вектором розвитку саме глобального брендингу в міжнародному бізнесі є сталий розвиток та еко-брендинг, тобто орієнтація брендів на екологічну відповідальність, стає зростання та соціальну свідомість через використання екологічних матеріалів у виробництві, біотехнологій, прозорість у питаннях впливу на довкілля та соціальних ініціатив, підтримку екопроектів та зменшення викидів CO₂, екологічні ініціативи та свідоме споживання, що часто активно транслюється споживачам та клієнтам компаній (на зразок, Patagonia – світовий бренд одягу, який активно просуває екологічні ініціативи та закликає до свідомого споживання).

Набуває розвитку емоційний брендинг та сторітелінг (emotional branding and storytelling), а саме побудова емоційного зв'язку зі споживачами через історії та емоційні кампанії. Світовими компаніями застосовується використання історій бренду та легенд для створення емоційного зв'язку, залучення споживачів через емоційно насичений контент (відео, реальні історії клієнтів) та формування спільноти навколо бренду [4]. Наприклад, Apple створює емоційну прив'язаність до своїх продуктів через інновації, унікальний дизайн та історії користувачів.

Інноваційність та технології ще один важливий вектор розвитку глобального брендингу. Його суть у впровадженні новітніх технологій у процес створення бренду та комунікацію зі споживачами через використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації реклами, автоматизацію маркетингу та чат-боти для комунікації з клієнтами, створення інтерактивних платформ та онлайн-спільнот. Наприклад, Amazon використовує AI для персоналізації рекомендацій та підвищення клієнтського досвіду.

Інфлюенсер-маркетинг та партнерства досить новий вектор глобального брендингу міжнародних компаній, що реалізується як співпраця з лідерами думок, інфлюенсерами та блогерами для посилення й розширення впливу бренду. Міжнародні компанії здійснюють пошук автентичних інфлюенсерів, які відповідають цінностям бренду, створюють спільні проекти та запускають кобрендингові лінійки продукції, використовують UGC (User Generated Content) – контент, створений користувачами. Так, Coca-Cola регулярно співпрацює з блогерами та інфлюенсерами для запуску нових кампаній.

В міжнародному бізнесі бренд-менеджери впроваджують платформенність та мультиканальність (omnichannel), сутність яких полягає у взаємодії зі споживачем через різні платформи та канали комунікації, проте визначальним тут є глобальний об'єм ринку та ефект масштабу [2]. Відбувається

поєднання он-лайн та оф-лайн каналів для підсилення досвіду клієнтів, використання мобільних додатків, сайтів, соціальних мереж та фізичних магазинів для створення цілісної екосистеми, як приклад, Starbucks має мобільний додаток, який синхронізується з програмою лояльності та інтегрується з онлайн-замовленнями.

Звісно, активним вектором глобального брендингу є репутаційний брендинг та прозорість, які роблять акцент на відкритість, прозорість та чесність у комунікаціях з клієнтами через публічне розкриття інформації про виробництво та склад продукції; оперативне реагування на кризи та зворотний зв'язок; формування соціальної відповідальності бренду. Так, Nestle активно інформує про склад своїх продуктів та екологічні ініціативи.

Вектори розвитку глобального брендингу в міжнародному бізнесі спрямовані на технологічні інновації, екологічність, емоційний зв'язок із клієнтами та локалізацію під потреби ринку. Компанії, які інтегрують ці тенденції у свої стратегії, мають більше шансів на тривалий успіх, формування лояльної аудиторії та закріплення позицій на глобальному ринку.

Глобальний брендинг, як стратегія створення та управління брендом, спрямований на формування єдиного іміджу компанії на всіх міжнародних ринках. Компанія використовує спільну візуальну ідентичність, комунікації та маркетингові кампанії для всіх країн, адаптуючи лише деякі локальні аспекти [5]. Ключова ідея – це формування уніфікованого бренду з однаковими цінностями та позиціонуванням у всьому світі та орієнтація на глобальну впізнаваність та єдиний меседж для клієнтів з різних країн. Apple, Adidas, McDonald's, Coca-Cola, Nike – приклади глобальних брендів, які мають однаковий імідж у всіх країнах. Отже, зрозумілою є схильність застосування міжнародними компаніями саме глобального брендингу, який відображає основні елементи, які складають бренд, включаючи глобальну присутність, стандартизовану якість, диверсифікацію продукції, єдину комунікацію бренду, локальну адаптацію, інновації та сталість.

Основними причинами застосування саме глобального брендингу є:

1. Глобальні стандарти якості, коли продукція відповідає стандартам GMP (Good Manufacturing Practice), що дозволяє позиціонувати бренд як надійного виробника на міжнародному рівні.

2. Успішна експансія – якщо компанія міжнародна, то вона уже представлена на різних ринках, а створення саме єдиного глобального бренду допоможе посилити впізнаваність та капіталізувати її.

3. Потужна виробнича база та R&D (Research and Development – сфера наукових досліджень, розробок та розвитку): інвестиції у наукові дослідження та виробництво дозволяють створювати

конкурентоспроможні продукти, які можуть займати сильні позиції на глобальному рівні.

З огляду на зазначене вище, стає можливим визначити переваги глобального брендингу міжнародних компаній:

1. Впізнаваність та довіра на міжнародних ринках:

- єдиний бренд дозволяє створити стабільний імідж компанії у всіх країнах, де вона представлена;

- споживачі з різних регіонів асоціюють міжнародну компанію, як правило, із надійністю, якістю та інноваційністю. Якщо бренд відомий у Європі як виробник якісних товарів, ця репутація поширюється і на нові ринки.

2. Економія на масштабах (Economies of Scale):

- розробка єдиної маркетингової кампанії для всіх країн дозволяє зменшити витрати на дублювання маркетингових стратегій та рекламу;

- однакові упаковки, рекламні матеріали та кампанії знижують витрати на локалізацію.

3. Спрощення комунікації: глобальний брендинг створює уніфіковану систему комунікацій із партнерами, дистриб'юторами та кінцевими споживачами, це підвищує ефективність міжнародних маркетингових кампаній та сприяє зростанню продажів.

4. Підвищення вартості бренду:

- успішний глобальний бренд автоматично стає ціннішим активом компанії;

- висока репутація бренду дозволяє компанії підвищувати ціни на продукцію та отримувати преміальну маржу [4].

5. Підсилення експорту та виходу на нові ринки: єдиний глобальний бренд спрощує вихід на нові ринки, оскільки компанія вже має впізнаваність та довіру в інших країнах. Це дозволяє швидше адаптувати продукцію до потреб нових споживачів.

6. Конкурентоспроможність на світовому рівні: завдяки глобальному брендингу компанія зможе ефективно конкурувати з міжнародними торговельними гігантами відповідного сегменту ринку (Nike досить впевнено конкурує з такими вагомими гравцями, як Adidas, Puma, Reebok, New Balance, Asics Tiger, Under Armour) [7; 8]. Наявність сильного глобального бренду підвищує лояльність клієнтів та захищає компанію від агресивної конкуренції.

Через турбулентність світових економічних та геополітичних процесів, брендинг міжнародного рівня має низку гострих питань. Викликами глобального брендингу для міжнародних компаній за сучасних умов є:

1. Культурні відмінності: у різних країнах споживачі можуть мати різні уподобання та очікування щодо товарів, продукції або послуг.

2. Регуляторні обмеження: у конкретній галузі законодавство кожної країни може вимагати специфічного маркування, технічних нормативів, еко-стандартів та рекламних обмежень.

3. Високі початкові інвестиції: глобальний брендинг потребує значних витрат на маркетинг, розробку єдиного іміджу та адаптацію продукції.

Тому механізм впровадження глобального брендингу для міжнародних компаній має складатись із таких компонентів:

- дослідження ринків та адаптація стратегії, тобто необхідно вивчити локальні ринки та адаптувати комунікації під їхні потреби;

- розробка єдиного брендингу через створення глобального бренд-буку із єдиною візуальною ідентичністю та позиціонуванням для всіх країн;

- запуск міжнародних маркетингових кампаній з використанням єдиного меседжу у всіх країнах, адаптуючи лише дрібні локальні аспекти [1];

- локалізація ключових продуктів, а саме адаптувати продукцію під потреби регіонів, залишаючи незмінними основні цінності бренду;

- партнерства з локальними гравцями через залучення місцевих дистриб'юторів, інфлюенсерів, «обличчя країни» чи регіону для просування глобального бренду.

Глобальний брендинг є потужним інструментом для розширення присутності національного бізнесу на міжнародних ринках. Завдяки єдиному бренду компанія зможе: зміцнити свою репутацію на міжнародній арені; підвищити конкурентоспроможність; оптимізувати витрати на маркетинг та створити довгострокову цінність бренду. Реалізація глобального брендингу дозволить стати сильним гравцем на світовій арені.

Висновки. Успішний розвиток глобального брендингу міжнародних компаній залежить від синергії ключових факторів, які дозволяють ефективно масштабувати бренд на світових ринках, зберігаючи його автентичність і гнучкість. Найважливіші складові, які визначають успіх глобального бренду це сильна та чітка глобальна ідентичність бренду, баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією (glocalization), узгоджена стратегія комунікацій та брендіві меседжі, управління репутацією та кризовими ситуаціями на глобальному рівні, постійна інновація та технологічна адаптація, впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, глобальна координація та локальне управління, постійний моніторинг та оцінка ефективності, адаптація до культурних особливостей ринку і, з рештою, вплив брендингу на фінансові результати, адже глобальні бренди з високим рівнем капіталізації мають більше можливостей для інвестицій і швидше відновлюються після криз.

Успішний розвиток глобального брендингу потребує гнучкого поєднання глобальної ідентичності та просторової (локальної) адаптації. Ключовими елементами є узгоджена стратегія комунікацій, технологічна адаптація, моніторинг ефективності та соціальна відповідальність. Головна мета – це створення тривалого емоційного зв'язку зі споживачами

по всьому світу та забезпечення стійкої конкурентної переваги на глобальному ринку за допомогою прогресивних інструментів, таких як AI, метавсесвіти, персоналізація контенту, аналіз гендерних, расових і культурних аспектів у глобальних кампаніях, дослідження нових форматів комунікації в соціальних медіа та цифрових платформах. Ці напрями відкривають можливості для оптимізації стратегій сучасних брендів й забезпечення конкурентної переваги в глобальному середовищі та є перспективами подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кудирко Л., Ратушний Б. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. 2024. Вип. 190. С. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51> (дата звернення 28.01.2025).

2. Мартусенко І. Фірми-платформи в міжнародній торгівлі: економічна природа та особливості функціонування. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-15> (дата звернення 28.01.2025).

3. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Сутність глобального брендингу та його значення для конкурентоспроможності компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 5(32). С. 10–16. URL: https://www.eastern-europe-ebm.in.ua/journal/32_2021/4.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

4. Студінська Г. Я. Бренд як інструмент глобалізації. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 45. С. 138–145. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/35.pdf (дата звернення: 29.01.2025).

5. Тарасюк Г., Ковба О. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122> (дата звернення: 29.01.2025).

6. Шедякова Т.Є., Шаповал В.І., Шинкаренко О.С. Особливості брендингу глобальних компаній у міжнародному бізнесі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2021. Вип. 2(04). 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/370152081_osoblivosti_brendingu_globalnih_kompanij_u_miznarodnomu_biznesi (дата звернення 28.01.2025).

7. Go woke, go broke' not true for brands, says global advertising study. Research shows ad campaigns that are more inclusive have a positive impact on profits, sales and brand worth. URL: <https://www.theguardian.com/media/2024/sep/15/go-woke-go-broke-not-true-for-brands-says-global-advertising-study> (дата звернення 28.01.2025).

8. Nation Brands. The annual report on the most valuable and strongest nation brands. Nation Brands 193. 2024. URL: <https://brandirectory.com/reports/nation-brands> (дата звернення: 30.01.2025).

9. Wang J. Global Branding: A Research Review-locked. Oxford Research Encyclopedias. URL: <https://uscpublicdiplomacy.org/story/cpd-director-highlights-new-directions-global-branding-research> (дата звернення: 31.01.2025).

REFERENCES

1. Kudyko L., Ratushnyi B. (2024). Brend-menedzhment kompanii v hlobalnomu konkurentnomu seredovyschi [Brand management of companies in a global competitive environment]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 190. pp. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51>. (accessed January 28, 2024).
2. Martusenko I. (2024) Firmy-platfomy v mizhnarodnii torhivli: ekonomichna pryroda ta osoblyvosti funktsionuvannia [Platform firms in international trade: economic nature and peculiarities of functioning]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-15> (accessed January 28, 2024).
3. Samodai V.P., Mashyna Yu.P., Rudenko N.V. (2021) Sutnist hlobalnoho brendynhu ta yoho znachennia dlia konkurentospromozhnosti kompanii [The essence of global branding and its importance for the company's competitiveness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, vol. 5(32), pp. 10–16. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/4.pdf (accessed January 30, 2024).
4. Studinska H. Ya. (2020) Brend yak instrument hlobalizatsii [Brand as an instrument of globalization]. *Ekonomichniy visnyk universytetu – Economic Herald of the University*, vol. 45, pp. 138–145. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/35.pdf (accessed January 29, 2024).
5. Tarasiuk H., Kovba O. (2024) Brendynh kompanii: osnovni etapy stanovlennia, rozvytku ta trendy suchasnosti [Branding of companies: the main stages of formation, development and trends of the present]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122> (accessed January 29, 2024).
6. Shediakova T.Ye., Shapoval V.I., Shynkarenko O.S. (2021) Osoblyvosti brendynhu hlobalnykh kompanii u mizhnarodnomu biznesi [Features of branding of global companies in international business]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – World economy and international economic relations*, vol. 2(04). Available at: https://www.researchgate.net/publication/370152081_osoblivosti_brendingu_globalnih_kompanij_u_mizhnarodnomu_biznesi (accessed January 28, 2024).
7. Go woke, go broke' not true for brands, says global advertising study. Research shows ad campaigns that are more inclusive have a positive impact on profits, sales and brand worth. Available at: <https://www.theguardian.com/media/2024/sep/15/go-woke-go-broke-not-true-for-brands-says-global-advertising-study> (accessed January 28, 2024).
8. Nation Brands. The annual report on the most valuable and strongest nation brands. Nation Brands 193. 2024. Available at: <https://brandirectory.com/reports/nation-brands> (accessed January 30, 2024).
9. Wang J. Global Branding: A Research Review-locked. Oxford Research Encyclopedias. 2022. Available at: <https://uscpublicdiplomacy.org/story/cpd-director-highlights-new-directions-global-branding-research> (accessed January 28, 2024).

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТЬ ТА ПОБУДОВА

MANAGEMENT ACCOUNTING: ESSENCE AND STRUCTURE

У статті розглянуто сутність і побудову управлінського обліку як інструменту ефективного управління підприємством. Автор аналізує відмінності між управлінським і фінансовим обліком, зокрема їхнє призначення, методологію та користувачів інформації. Управлінський облік орієнтований на внутрішніх користувачів, забезпечуючи деталізовану інформацію для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Висвітлено ключові завдання управлінського обліку, такі як планування, контроль, оцінка ефективності підрозділів і підтримка стратегічного управління. Розглянуто сучасні підходи до організації управлінського обліку, включаючи автоматизацію процесів і впровадження інтегрованих інформаційних систем. Автор акцентує увагу на важливості адаптації облікової системи до специфіки підприємства, розвитку кваліфікації персоналу та мінімізації ризиків у змінних умовах ринку.

Ключові слова: управлінський облік, фінансовий облік, автоматизація, планування, контроль, ефективність.

The article examines the essence and structure of management accounting as a critical tool for effective enterprise management. The author emphasizes the differences between management accounting and financial accounting, including their purposes, methodologies, and target users. Management accounting focuses on providing detailed, operational, and strategic information to internal users, enabling informed decision-making and efficient resource allocation. The article outlines the key objectives of management accounting, such as planning, control, evaluating the performance of subdivisions, and supporting strategic management. Furthermore, the study discusses modern approaches to organizing management accounting, highlighting the importance of process automation and the implementation of integrated information systems. It emphasizes the necessity of adapting accounting systems to the unique characteristics of enterprises and fostering employee qualifications to minimize risks in a dynamic market environment. The integration of financial and management accounting, alongside the application of advanced cost analysis methods, is identified as essential for aligning internal processes with strategic goals. In addition, the author addresses the challenges associated with management accounting implementation in enterprises. These include the lack of clear strategies, insufficient automation, inadequate personnel training, and integration issues with financial accounting. To overcome these obstacles, the article suggests adopting automated ERP systems, modern analytical methodologies such as activity-based costing, and continuous staff development. It also underscores the importance of flexibility and real-time data provision to respond effectively to market changes. In conclusion, the article asserts that management accounting is indispensable for achieving enterprise sustainability and competitiveness. By fostering precise data-driven planning, control, and decision-making, it supports the strategic and tactical objectives of businesses. However, its effectiveness depends on the enterprise's ability to establish clear strategies, integrate accounting systems, and maintain adaptability in a constantly evolving business landscape.

Keywords: management accounting, financial accounting, automation, planning, control, efficiency.

УДК 657.3:658.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-14>

Гаркуша С.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Сумський національний аграрний
університет

Harkusha Serhii

Sumy National Agrarian Universit

Постановка проблеми. Управлінський облік є невід'ємною частиною системи управління підприємством, що сприяє ефективному прийняттю рішень, плануванню та контролю діяльності на всіх рівнях управління. Він має суттєві відмінності від фінансового обліку, адже зосереджений на наданні внутрішнім користувачам підприємства достовірної, детальної та оперативної інформації, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, оцінювати ефективність діяльності підрозділів і проектів, а також планувати майбутні фінансові показники. Управлінський облік виступає інструментом для підтримки оперативного та стратегічного управління, що безпосередньо впливає на досягнення цілей підприємства, таких як підвищення прибутковості, скорочення витрат і забезпечення стабільного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами дослідження літератури, зокрема

[1–5], з'ясовано, що деякі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі розглянуто у працях таких вчених та практиків, як Дмитренко А.В. [1], Косташ Т.В. [2], Максимчук І.А. [3], Онищенко В. [4], Розіт Т.В. [5] та ін.

З розвитком ринкових відносин в Україні зростає значення ефективних систем управління, прийняття рішень і контролю результативності діяльності підприємств, тому проблема впровадження та організації управлінського обліку і проведення управлінського аудиту стає все більш актуальною. Управлінський облік забезпечує надання точних, повних і своєчасних даних для прийняття ефективних рішень, а управлінський аудит сприяє оцінці ефективності роботи управлінського апарату та наданню рекомендацій щодо покращення його діяльності й діяльності підприємства в цілому, що особливо важливо в умовах сучасної ринкової економіки. Однак, на відміну від західних компаній,

українські керівники все ще не мають чіткого уявлення про роль управлінського обліку та аудиту через недостатній розвиток теоретичних і практичних аспектів їх впровадження та використання, зазначають Розіт Т.В. та Слюніна Т.Л. [5, с. 1012].

В свою чергу, Дмитренко А.В., Лебедик Г.В. та Яценко В.В. [1, с. 1354] зазначають, що організація управлінського обліку вимагає врахування низки факторів, які мають вирішальний вплив і зумовлені особливостями діяльності підприємства, кожне підприємство формує систему управлінського обліку, орієнтуючись на власні потреби та специфіку своєї роботи. Зв'язки між управлінським і фінансовим обліком, плануванням, контролем, а також мотивацією і регулюванням утворюють замкнутий цикл, що включає як прямі, так і зворотні зв'язки.

Автор Онищенко В. [4] наголошує, що метою управлінського обліку на підприємстві є надання керівникам чи власникам оперативної інформації, що дозволяє оцінити фінансову ситуацію підприємства, зокрема через системи координат «доходи/витрати» і «прибуток/гроші». Окрім того, управлінський облік має на меті надання даних про майно підприємства, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також про строки платежів і касові розриви. Касовий розрив, як ситуація, коли підприємство не має достатньо коштів для виконання зобов'язань, може бути подоланий завдяки плануванню грошових потоків за допомогою управлінського обліку.

Автори Максимчук І.А., Метіль Т.К. [3, с. 49] наголошують, що поточна система бухгалтерського управлінського обліку повинна включати кілька важливих елементів, зокрема, вона повинна забезпечувати раціональну структуру внутрішнього контролю за різними центрами фінансової звітності, бізнес-процесами та сегментами. Також необхідно проводити оцінку та бюджетування для всієї структури управління з відповідними інструкціями, що описують процеси формування та функціонування. Особливу увагу слід приділяти схемі рахунків управлінського обліку, адаптованій до внутрішнього управління, а також методичним принципам для узгодження системи з гармонізованою схемою рахунків.

Крім того, автори [3, с. 49] зазначають важливість розробки форм внутрішніх звітів, методів оцінки витрат, бухгалтерського обліку та аналізу відхилень. Не менш важливими є методи розподілу витрат за допомогою функцій, а також застосування методів трансфертного ціноутворення.

При розробці Положення про управлінський облік на підприємстві необхідно враховувати фінансову структуру організації, організаційну структуру керівництва та відділу, який здійснюватиме управлінський облік і контроль, а також стандарти потоків документації. Технічний розділ

передбачає використання автоматизації бухгалтерського обліку, забезпечуючи єдину автоматизовану систему для фінансового та управлінського обліку. Методичний розділ має включати системи рахунків, методи оцінки активів і зобов'язань, розрахунки витрат та ціноутворення, формати та бюджети, а також аналітичні показники для ефективного управління [3, с. 49].

Впровадження управлінського обліку в діяльність підприємства потребує залучення додаткових фінансових ресурсів та фахівців з відповідним досвідом, а також чіткого розподілу обов'язків серед центрів відповідальності, зазначають Косташ Т.В. та Шелюжак І.Г. [2], що дозволить налагодити ефективний зворотний зв'язок між керівництвом, підрозділами та цехами, уникнути непорозумінь у виконанні завдань, покращити продуктивність праці, знизити витрати, збільшити прибутки, передбачити фінансові ризики та здійснювати контроль над виробничим процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу важливість управлінського обліку для ефективного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Відповідно до поглядів ряду авторів управлінський облік дозволяє отримувати оперативну інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, контролю за фінансовим станом і виробничими процесами. Проте для ефективної реалізації цього інструмента необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, розвивати методичні основи обліку та організовувати чітку структуру управління і контролю. Зокрема, автори наголошують на важливості автоматизації облікових процесів, розвитку системи внутрішнього контролю та розробки чітких інструкцій і форм звітності, що забезпечать ефективне використання управлінського обліку для покращення діяльності підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення суті та побудови управлінського обліку, його ролі у забезпеченні ефективного управління підприємством. Також дослідження має на меті визначити основні відмінності між управлінським і фінансовим обліком, розглянути завдання управлінського обліку, а також виявити проблеми, які виникають при його реалізації на підприємствах, зокрема, дослідження спрямоване на вивчення вимог до системи управлінського обліку, а також на аналіз практичних аспектів організації управлінського обліку в умовах змінюваного бізнес-середовища для оптимізації процесів прийняття управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий та управлінський облік мають спільну основу, проте значно відрізняються за своїм призначенням, сферою застосування та методологією. Фінансовий облік орієнтований на зовнішніх

користувачів інформації, таких як інвестори, кредитори чи податкові органи, його основна мета – надання об'єктивної та стандартизованої інформації про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та рух грошових коштів. Він регулюється законодавством, національними та міжнародними стандартами і вимагає точного дотримання встановлених форм і звітних періодів.

Управлінський облік, навпаки, призначений для внутрішнього використання, його основна функція – забезпечення керівників та менеджерів деталізованою інформацією для прийняття рішень, планування, контролю й аналізу ефективності діяльності підприємства. Він є гнучким, не підлягає зовнішньому регулюванню, а форми та методи обробки даних визначаються потребами конкретного підприємства. Управлінський облік включає прогнозування, аналіз витрат, оцінку ефективності окремих підрозділів або проєктів і здебільшого працює з оперативними або прогнозними даними [4].

Основна різниця полягає в тому, що фінансовий облік забезпечує загальний стан діяльності підприємства для зовнішніх зацікавлених сторін, тоді як управлінський облік служить інструментом для внутрішнього контролю, прийняття рішень і стратегічного управління (табл. 1).

Таблиця 1 демонструє ключові відмінності між фінансовим та управлінським обліком, які визначають їхню роль у системі управління підприємством. Фінансовий облік спрямований на забезпечення зовнішніх користувачів стандартизованою інформацією, що відображає загальний фінансовий стан підприємства за минулі періоди. Він регулюється

законодавством і міжнародними стандартами, а дані є публічними та охоплюють загальні показники діяльності підприємства. Натомість управлінський облік орієнтований на внутрішніх користувачів і має гнучкіший характер, його дані використовуються для підтримки управлінських рішень, планування та контролю. Інформація в обліку деталізована, прогнозна і конфіденційна, що дозволяє аналізувати ефективність окремих підрозділів, продуктів або проєктів.

Таким чином, фінансовий облік забезпечує зовнішню прозорість, тоді як управлінський є інструментом внутрішньої аналітики та управління. Обидва види обліку є важливими для досягнення ефективного управління і сталого розвитку підприємства.

Управлінський облік в Україні активно розвивається під впливом зростання значущості інформації, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції у глобальну економічну систему [6].

Розвиток ринкових відносин підвищує потребу в інформації для планування, контролю та прийняття управлінських рішень [7].

Основними завданнями управлінського обліку є забезпечення внутрішніх користувачів підприємства необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень. Також він сприяє формуванню детальної інформації про доходи, витрати, активи, зобов'язання та результати діяльності, що дає можливість керівництву здійснювати контроль за відхиленнями фактичних показників від запланованих. Управлінський облік забезпечує підтримку процесів планування, зокрема складання бюджетів

Таблиця 1

Основні відмінності між фінансовим та управлінським обліком

Критерій	Фінансовий облік	Управлінський облік
Мета обліку	Підготовка фінансових звітів для відображення загального фінансового стану підприємства, результатів діяльності та руху грошових коштів. Забезпечення зовнішніх користувачів достовірною інформацією	Допомога у прийнятті управлінських рішень, плануванні, контролі та оцінці ефективності діяльності підприємства для внутрішніх користувачів
Користувачі інформації	Зовнішні користувачі – акціонери, кредитори, податкові органи, потенційні інвестори	Внутрішні користувачі – менеджери різних рівнів
Регулювання	Регулюється національним законодавством, міжнародними стандартами	Не регламентується зовнішніми стандартами, формується відповідно до потреб конкретного підприємства
Характер інформації	Узагальнена, ретроспективна, базується на фактичних операціях, обов'язкова для звітності	Деталізована, перспективна, прогнозна, орієнтована на аналіз і оптимізацію витрат
Періодичність	Формується за фіксовані звітні періоди (квартал, рік)	Може складатися за будь-який необхідний період (тиждень, місяць, день)
Сфера використання	Переважно охоплює загальні показники діяльності підприємства	Зосереджується на аналізі окремих підрозділів, центрів витрат і прибутків, продукції або проєктів
Конфіденційність	Інформація є публічною або доступною для зовнішніх користувачів	Інформація є конфіденційною та використовується лише в межах підприємства
Приклад використання	Річна фінансова звітність для податкових органів	Аналіз витрат на виробництво для оптимізації бюджету

Джерело: узагальнено автором

і прогнозів, а також розрахунок собівартості продукції та оптимальних обсягів виробництва [4].

Крім того, управлінський облік дозволяє оцінювати ефективність діяльності підрозділів, окремих проектів чи напрямів роботи, що сприяє стратегічному аналізу і визначенню довгострокових цілей, на основі цих даних приймаються оперативні рішення щодо ціноутворення, перерозподілу ресурсів чи зменшення витрат. Інформація управлінського обліку також використовується для розробки систем мотивації персоналу, мінімізації ризиків та швидкого реагування на зміни ринкових умов. Усе це робить його ключовим елементом управління підприємством, орієнтованим на досягнення його стратегічних і тактичних цілей (табл. 2).

Завдання управлінського обліку є основою для ефективного управління підприємством, адже вони забезпечують необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях управління, вони включають формування детальної фінансової інформації, контроль за витратами та доходами, планування діяльності, оцінку ефективності підрозділів і проектів, а також підтримку стратегічного управління. Завдяки постійному моніторингу і аналізу ризиків, управлінський облік дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечує гнучкість управлінських процесів, що є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управлінський облік вирішує кілька важливих проблем, які є ключовими для ефективного управління підприємством.

Перша з них – облік заборгованості, що включає контроль за дебіторською та кредиторською

заборгованістю, що дозволяє своєчасно виявляти прострочення платежів і мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з непогашеними боргами.

Друга проблема – прийняття рішень, для якого управлінський облік забезпечує необхідну інформацію про витрати, доходи, активи та інші аспекти діяльності підприємства, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, базуючись на точних і актуальних даних.

Третя проблема – контроль, який полягає в моніторингу виконання планів і бюджетів, а також у виявленні відхилень від запланованих результатів, що дає можливість своєчасно коригувати діяльність підприємства.

Четверта проблема – планування, яке забезпечує формування бюджету, прогнозів і стратегії розвитку підприємства. Завдяки цьому управлінський облік допомагає визначити оптимальні обсяги виробництва, витрат та продажів, що забезпечує ефективне використання ресурсів.

Хоча ведення управлінського обліку не є обов'язковим за законодавством, його відсутність значно ускладнює управління бізнесом. Без такої системи підприємство ризикує приймати рішення на основі неповних і недостовірних даних, що може призвести до фінансових втрат і невірних стратегічних кроків, тому управлінський облік є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Наступним етапом є розгляд вимог до системи управлінського обліку, які необхідно враховувати для ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень. Вони охоплюють кілька ключових аспектів, які забезпечують оптимальну роботу

Таблиця 2

Основні завдання управлінського обліку

Завдання управлінського обліку	Характеристика
Формування інформації для управління	Забезпечення деталізованої інформації про доходи, витрати, активи, зобов'язання та результати діяльності підприємства. Сегментація даних за підрозділами, видами продукції, проектами тощо
Контроль за витратами і доходами	Виявлення та аналіз відхилень фактичних показників від запланованих, ідентифікація причин цих відхилень і розробка коригувальних дій
Планування діяльності	Сприяння складанню бюджетів, прогнозів, калькуляції собівартості, визначення оптимальних обсягів виробництва та продажів для досягнення запланованих фінансових результатів
Оцінка ефективності діяльності	Оцінка діяльності підрозділів, керівників, окремих проектів чи напрямків для прийняття обґрунтованих рішень щодо їх розвитку або оптимізації
Підтримка стратегічного управління	Забезпечення інформаційної бази для стратегічного аналізу, формування довгострокових цілей, оцінки конкурентного середовища та потенціалу підприємства
Прийняття оперативних рішень	Надання даних для вирішення питань, таких як ціноутворення, вибір між виробництвом і закупівлею, скорочення витрат чи перерозподіл ресурсів
Мотивація персоналу	Сприяння створенню системи мотивації, встановлення KPI (ключових показників ефективності) та оцінка результатів діяльності працівників
Аналіз і мінімізація ризиків	Виявлення ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, та розробка заходів для їх зниження
Забезпечення гнучкості управління	Постійний моніторинг показників для швидкого реагування на зміни ринкових умов та коригування діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором

облікової системи та підтримку керівництва в процесі прийняття управлінських рішень. Таблиця 3 містить основні вимоги та їхні описи.

У табл. 3 розкрито ключові аспекти, такі як оперативність, гнучкість, достатність, об'єктивність та економічну доцільність, що мають критичне значення для правильного управління та прийняття обґрунтованих рішень. Кожна з цих вимог є важливою для підтримки високої якості обліку та забезпечення необхідної інформації для керівництва в реальному часі, з урахуванням специфіки підприємства та зміни умов на ринку.

Організація управлінського обліку на підприємстві є складним і багатоетапним процесом, що вимагає ретельного підходу та врахування численних факторів. На практиці багато підприємств стикаються з рядом проблем, які можуть вплинути на ефективність управлінського обліку і, як наслідок, на якість прийнятих управлінських рішень. Серед основних проблем можна виокремити наступні.

По-перше, одна з найбільш поширених проблем – це невизначеність цілей та вимог управлінського обліку. У багатьох підприємствах не існує чітко визначеної стратегії управлінського обліку, що призводить до розмитості в облікових процедурах і неможливості правильно інтерпретувати дані для прийняття важливих управлінських рішень. Без узгодженості між стратегією підприємства і обліковою політикою, управлінський облік може бути неефективним і навіть призводити до помилок у плануванні та контролі.

Іншою проблемою є інтеграція фінансового та управлінського обліку. Обидва види обліку використовують подібні дані, але з різною метою: фінансовий облік орієнтований на зовнішніх користувачів (наприклад, податкові органи або інвестори), тоді як управлінський облік спрямований на внутрішнє управління. Відсутність належної інтеграції між

цими двома системами часто призводить до неузгодженості даних, що ускладнює прийняття ефективних рішень.

Ще однією суттєвою проблемою є вибір методів обліку та оцінки. Залежно від специфіки діяльності підприємства, необхідно застосовувати різні методи обліку витрат та оцінки активів. Однак підприємства часто не мають достатнього досвіду для вибору оптимальних методів, що може призвести до неправильних оцінок і, як наслідок, неефективного використання ресурсів.

Недостатня автоматизація процесів також є значною проблемою в організації управлінського обліку. В умовах швидкого розвитку технологій багато підприємств все ще покладаються на традиційні методи ведення обліку, що потребують значних зусиль з боку персоналу і можуть призводити до помилок. Брак сучасних автоматизованих систем не дає змогу зібрати дані в режимі реального часу, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Не менш важливою проблемою є відсутність кваліфікованих кадрів, здатних ефективно організувати та підтримувати систему управлінського обліку. Недостатній рівень професіоналізму серед працівників може призвести до низької якості облікової інформації, що, в свою чергу, знижує ефективність управління підприємством.

Крім того, підприємства часто стикаються з труднощами у підтримці і вдосконаленні системи управлінського обліку в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Зміни в законодавстві, економічні кризи, нові технології – всі ці фактори вимагають постійної адаптації облікової системи, що є складним завданням для багатьох підприємств.

Таким чином, організація ефективного управлінського обліку на підприємстві є важливою, але й складною задачею, що вимагає комплексного

Таблиця 3

Вимоги до системи управлінського обліку

Вимога	Опис
Оперативність	Здатність системи надавати дані в реальному часі або в короткий термін, необхідний для прийняття рішень. Важлива для швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі та забезпечення актуальності даних для керівництва
Гнучкість	Здатність системи адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища та забезпечувати розв'язання специфічних завдань. Гнучкість дає змогу налаштовувати систему під індивідуальні потреби підприємства, застосовувати специфічні методи обліку та звітності
Достатність	Обсяг та якість інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Система повинна надавати вичерпну, але не надмірну інформацію, що відповідає потребам кожного рівня управління
Об'єктивність	Фіксація економічної суті операцій, а не бухгалтерської або юридичної. Важливо, щоб система обліку відображала реальний стан справ, дозволяючи керівництву приймати рішення на основі достовірних даних
Економічна доцільність	Ведення управлінського обліку повинно бути вигідним підприємству, при цьому витрати на облік не повинні перевищувати отриманих вигод. Необхідно забезпечити баланс між витратами на обробку даних і їх корисністю для прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором

підходу до вирішення ряду проблем, з якими стикаються підприємства.

Незважаючи на численні проблеми, з якими можуть стикатися підприємства при організації управлінського обліку, існує ряд ефективних шляхів їх вирішення. Їх впровадження дозволяє значно покращити ефективність управлінських рішень та загальну організацію облікової діяльності на підприємстві.

Одним з перших кроків до усунення проблеми невизначеності цілей та вимог управлінського обліку є розробка чіткої стратегії та облікової політики, які повинні бути узгоджені з бізнес-стратегією підприємства, що дозволить забезпечити однозначне розуміння важливості управлінського обліку серед керівництва та працівників, а також створити механізм для регулярного перегляду і коригування облікових процедур відповідно до змін на ринку.

Ключовим аспектом є забезпечення прозорості та чіткості в облікових процесах. Визначення основних завдань управлінського обліку – планування, контроль, аналіз – дозволить точніше спрямовувати ресурси підприємства і адаптувати систему обліку до актуальних вимог.

Щоб ефективно об'єднати фінансовий і управлінський облік, необхідно впровадити інтегровані інформаційні системи, які дозволяють обробляти дані в реальному часі і використовувати їх для різних цілей. Такі системи можуть автоматично синхронізувати інформацію, що зменшує ймовірність помилок і неузгодженості між звітами для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Важливо також стандартизувати методи оцінки активів та витрат, щоб дані, що використовуються в обох системах, були узгоджені. Впровадження таких підходів дозволить значно покращити якість звітності та зменшити час, необхідний для підготовки фінансових та управлінських звітів.

Щодо вибору методів обліку та оцінки, необхідно впроваджувати сучасні методики, що дозволяють точніше відображати витрати підприємства та оцінювати активи. Одним із таких методів є Activity-Based Costing (ABC), який дозволяє детальніше розподіляти витрати між різними видами діяльності та продуктами підприємства і такий підхід допомагає краще розуміти витратні статті та оптимізувати процеси.

Крім того, варто застосовувати методи варіантного аналізу, що дозволяють моделювати різні сценарії розвитку підприємства і обирати найефективніші стратегії на основі отриманих даних.

Для подолання проблеми недостатньої автоматизації процесів управлінського обліку підприємствам слід впроваджувати сучасні ERP-системи та програмне забезпечення для управлінського обліку. Автоматизація дозволяє значно зменшити час, необхідний для обробки даних, зменшити кількість помилок, а також отримати актуальну інформацію для прийняття рішень у реальному часі.

Системи автоматизації дозволяють інтегрувати різні види обліку (управлінський, фінансовий, податковий) в єдину платформу, що значно спрощує управління та знижує витрати на підтримку облікової інфраструктури.

Важливим етапом у вирішенні проблеми недостатньої кваліфікації кадрів є впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників, які займаються управлінським обліком, що допоможе покращити якість роботи, знизити ймовірність помилок і дозволить своєчасно впроваджувати нові методи та технології обліку.

Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок роботи з сучасними інформаційними системами, оскільки автоматизація управлінського обліку вимагає від фахівців знання новітніх технологій і програмного забезпечення.

Щоб успішно справлятися зі змінами в бізнес-середовищі, підприємства повинні впроваджувати гнучкі системи управлінського обліку, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. Важливо забезпечити постійне вдосконалення облікової системи та моніторинг змін у зовнішньому середовищі (законодавство, економічні тенденції, технології). Підприємства повинні бути готові до швидкого реагування на зміни і мати механізми, які дозволяють оперативно адаптувати облікову політику та методи обліку до нових умов.

Впровадження цих заходів допоможе підприємствам значно поліпшити організацію управлінського обліку, знизити вплив існуючих проблем і забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Управлінський облік є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень, плануванню, контролю та оцінці діяльності на всіх рівнях. Хоча він має спільні риси з фінансовим обліком, головною його відмінністю є орієнтація на внутрішніх користувачів і гнучкість у методах обробки та подання інформації. Управлінський облік дозволяє забезпечити високий рівень деталізації та точності даних, що є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження показує, що ефективний управлінський облік включає такі ключові функції, як контроль за витратами та доходами, планування діяльності, оцінка ефективності підрозділів та проєктів, підтримка стратегічного управління та оперативних рішень. Завдяки ньому підприємства можуть оперативно реагувати на зміни ринкових умов, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність. Проте для того, щоб управлінський облік був ефективним, необхідно чітко визначити стратегію та вимоги, забезпечити інтеграцію з фінансовим обліком, а також відповідність вимогам, таким як оперативність, гнучкість, достатність та економічна доцільність.

Важливою складовою успішного управлінського обліку є його адаптація до специфіки підприємства і ринку, що забезпечує можливість досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також мінімізації негативних впливів зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дмитренко А.В., Лебедик Г.В., Яценко В.В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.1353–1358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/225.pdf (дата звернення: 15.12.2024).
2. Косташ Т.В., Шелюжак І.Г. Формування системи управлінського обліку на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.78> (дата звернення: 12.12.2024).
3. Максимчук І.А., Метіль Т.К. Організація управлінського обліку в інформаційному просторі підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 46–50. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.46](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.46) (дата звернення: 12.12.2024).
4. Онищенко В. Управлінський облік на підприємстві. *Головбух*. 2023. 19 липня. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pdprimstv> (дата звернення: 06.01.2025).
5. Розіт Т.В., Слюніна Т.Л. Проблеми організації управлінського обліку та роль управлінського аудиту на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 1012–1017. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-140> (дата звернення: 17.12.2024).
6. Скрипник С., Костенко Ю., Курей О. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32> (дата звернення: 15.01.2025).
7. Ткаченко О., Саванчук Т. Управлінський облік як складова природного виробництва у фермерських господарствах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-4> (дата звернення: 15.01.2025).

REFERENCES:

1. Dmytrenko A.V., Lebedyk H.V., Yatsenko V.V. (2017) Rol upravlinskoho obliku ta problemy yoho

vprovadzhennia na pidpriemstvakh [The role of management accounting and challenges of its implementation in enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 13, pp. 1353–1358. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/225.pdf (accessed December 15, 2024).

2. Kostash T.V., Sheliuzhak I.H. (2021) Formuvannia systemy upravlinskoho obliku na pidpriemstvi [Formation of a management accounting system at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.78> (accessed December 12, 2024).

3. Maksymchuk I.A., Metil T.K. (2021) Orhанизatsiia upravlinskoho obliku v informatsiynomu prostori pidpriemstva [The organization of managerial accounting in the informational space of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 16, pp. 46–50. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.46](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.46) (accessed December 12, 2024).

4. Onyshchenko V. (2023) Upravlinskyi oblik na pidpriemstvi [Managerial accounting in an enterprise]. *Holovbukh – Chief Accountant*, July 19th. Available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pdprimstv> (accessed January 06, 2025).

5. Rozit T.V., Sliunina T.L. (2018) Problemy orhанизatsii upravlinskoho obliku ta rol upravlinskoho audytu na pidpriemstvakh [The problems of organizing managerial accounting and the role of managerial auditing in enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 18, pp. 1012–1017. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-140> (accessed December 17, 2024).

6. Skrypnyk S., Kostenko Yu., Kurei O. (2023) Upravlinskyi oblik na pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh kryzovykh yavlyshch [Managerial Accounting at Ukrainian Enterprises in the Context of Crisis Phenomena]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32> (accessed January 15, 2025).

7. Tkachenko O., Savanchuk T. (2021) Upravlinskyi oblik yak skladova pryrodnoho vyrobnytstva u fermerskykh hospodarstvakh [Managerial Accounting as a Component of Natural Production in Farming Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-4> (accessed January 15, 2025).

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF PRODUCTION ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Стаття присвячена вивченню теоретико-методичних та практичних основ концепції раціональної організації обліку та оподаткування підприємств агропромислового комплексу а також опрацюванню пропозицій щодо їх вдосконалення. Нами розглянуто теоретичні засади сутності і значення раціональної організації обліку та оподаткування підприємств агропромислового комплексу. Проведено дослідження стану і тенденцій розвитку аграрних підприємств регіону. Досліджена організаційно-економічна характеристика, фінансовий стан та проведено аналіз фінансових результатів підприємств агропромислового комплексу. Розглянуто особливості введення обліку і оподаткування виробничої діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано заходи щодо покращення фінансового стану підприємств агропромислового комплексу. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення обліку і оподаткування підприємств агропромислового комплексу.

Ключові слова: облік, оподаткування, виробництво, агропромислові підприємства, аналіз, концепції.

The article is devoted to the study of the theoretical, methodological and practical foundations of the concept of rational organization of accounting and taxation of enterprises of the agro-industrial complex, as well as the development of proposals for their improvement. We have considered the theoretical principles of the essence and significance of rational organization of accounting and taxation of enterprises of the agro-industrial complex. A study of the state and development trends of agricultural enterprises in the region has been conducted. The organizational and economic characteristics, financial condition and financial results of enterprises of the agro-industrial complex have been studied. The peculiarities of introducing accounting and taxation of the production activities of agricultural enterprises are considered. Measures to improve the financial condition of enterprises of the agro-industrial complex are substantiated. Proposals to improve accounting and taxation of enterprises of the agro-industrial complex are substantiated. The system of taxation of agricultural production is fundamentally different from the taxation of other types of activity. It has its own specifics and features. These features include taxation of agricultural producers' profits, which include the fact that the producer, acting as a taxpayer, is able to independently choose the system of taxation of profits. This can be a single tax or taxation on general grounds, by voluntary choice. The use of specialized accounting systems for financial accounting allows the institution to promptly perform financial transactions, in particular, accounting for livestock production and mutual settlements associated with these processes. To improve the operational work of the studied enterprise, computer programs are recommended for implementation. Transparency and openness of financial transactions, ensured by effective control mechanisms, are an important step in reducing the risks of corruption in agricultural enterprises. These mechanisms allow for careful monitoring of all financial transactions, minimize the possibility of misuse of funds, and guarantee compliance of financial activities with legislative and regulatory requirements.

Keywords: accounting, taxation, production, agro-industrial enterprises, analysis, concepts.

УДК 347.279

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-15>

Полятикіна Л.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Сумський національний аграрний
університет

Poliatykina Larysa

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Агропромислове виробництво являє собою особливу сферу виробничої діяльності, оскільки процес виготовлення готової продукції, включає в себе використання не лише фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів, а ще й природні: землю та живі організми. Постійна зміна в їх складі робить порядок обліку і аналізу наявності та руху цих ресурсів досить складним, оскільки рослини проходять певні фази розвитку, тварини набирають вагу, набувають вікової зрілості і та ін.

На базі МСБО 41 «Сільське господарство» виникла гостра необхідність розробки П(С) БО 30 «Біологічні активи» в Україні. Його мета полягає в тому, щоб здійснити гармонізацію регулюючих положень, положень (стандартів) бухгалтерського обліку та полегшити процедури, що пов'язані із поданням фінансових звітів [1, с. 430].

Дослідження питань обліку, оподаткування підприємств агропромислового комплексу дозво-

ляють зробити висновки, що визначальним фактором формування та збереження результатів виробничої діяльності виступає організаційно-правова форма підприємства, оскільки різне правове регулювання майнових відносин та законодавчі вимоги до створення і руху майнового капіталу зумовлюють відмінності в обліку та оподаткуванні. Актуальність цих питань для сьогодення і створила потребу у дослідженні та опрацюванні даної проблематики [2, с. 90].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Змістовний внесок у трактат проблематики обліку та оподаткування виробничої діяльності підприємств агропромислового комплексу внесли вчені: Дієсперова І. [1], Манжус Л. [2], Маренич Т. [3], Осадча Г.Г., Пономарьова М.В. [4], Плаксієнко В.М., Назаренко І.М., Гаркуша С.А. [5], Чайка Т., Водоріз Я. [8], Чумак О. [9] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Організація обліку та оподаткування

виробничої діяльності підприємств агропромислового комплексу характеризують рівень фінансової діяльності підприємства, одночасно об'єднуючи всі функції управління. Посеред цих функцій доцільно виділити облік, планування, контроль, аналіз, управління та прийняття рішень. Саме функціонування цих концепцій обумовили вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою проведеного дослідження є здійснення концепції формування теоретичних планів та розроблення характеристик по вдосконаленню будови і методики організації обліку та оподаткування виробничої діяльності підприємств агропромислового комплексу, а також управління ним. Крім того мотивування інноваційних аспектів та опрацювання ділових пропозицій з метою підняття рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регулювання цін на ринку на комп'ютерну продукції надало можливість аграрним підприємствам розглянути варіанти автоматизації облікових процесів. Країна поступово прилучається до процесу гармонізації та стандартизації бухгалтерського обліку як загалом, так і виробництва продукції, тому облік останнього потребує постійного вдосконалення [3, с. 24].

Комплексний підхід до обліку, контролю, аналізу, аудиту і управління виробництвом продукції надасть можливість оперативно одержувати всі необхідні дані за певний період і суттєво підвищити рівень управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, скоротити час проведення облікових робіт в аграрному виробництві [4, с. 21].

Управління виробничими процесами в сільськогосподарському підприємстві є надзвичайно важливим елементом фінансової діяльності. Ефективне управління цими процесами забезпечує своєчасне та точне виконання фінансових зобов'язань, що сприяє стабільності роботи установи. Якісне управління виробничими процесами також позитивно впливає на прозорість фінансових операцій, що підвищує рівень довіри з боку громадськості та партнерів. Прозорі процеси знижують ризики корупції та сприяють дотриманню встановлених фінансових правил і норм [6, с. 47].

З метою проведення детального аналізу розглянемо матеріали фактичного підприємства агропромислового комплексу. Основні стратегічні цілі діяльності СТОВ «СКІФ» Полтавської області відповідають наступним критеріям: конкретності, вимірності, досяжності, актуальності та визначеності в часі. Стратегічною метою господарства є забезпечення стійкої ринкової позиції внаслідок отримання достатнього прибутку.

До мети слід віднести одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції,

роботах, послугах та реалізацію на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів його учасників. Предмет діяльності включає виробничо-господарську діяльність, торгівлю та послуги і інші види діяльності. Для ведення сільськогосподарського виробництва Сільськогосподарське Товариство з Обмеженою Відповідальністю «СКІФ» Полтавської області використовує орендовані землі: землі державної власності та земельні паї фізичних осіб. Головною спеціалізацією вказаного господарства є виробництво зерна та вирощування продукції тваринництва. Трудові ресурси застосовуються тільки доцільно та ефективно. Кожен працівник обслужує декілька видів техніки. Крім того в період зими ремонтує сільськогосподарську техніку. В господарстві максимально скорочені трудівники управлінського апарату.

Головною ціллю СТОВ «СКІФ» є отримання прибутку. А також дотримання інтересів організаторів виробництва і власників та задоволення їх потреб.

Склад та структура активів СТОВ «СКІФ» Полтавської області представлено в таблиці 1.

За даними таблиці 1 представлено склад та структуру активів СТОВ «СКІФ» Полтавської області. Необоротні активи в 2021 році склали 118898 тис. грн, або 42,5 % від загальної маси активів підприємства. За період 2021-2023 років їх розмір зріс до 243058 тис. грн, або 55,9% в загальній питомій вазі. Нематеріальні активи на підприємстві відсутні за даними фінансової звітності. Особливої уваги заслуговує аналіз основних засобів. Їх первісна вартість в 2021 році становила 262771 тис. грн. Із розміру цієї суми на знос припадало 176283 тис. грн, або 63,0%, що говорить про високий рівень зносу основних засобів в господарстві, оскільки на залишкову вартість основних засобів залишається всього 30,9%. Приблизно такий рівень залишився в 2022 році, який визначився початком військових дій на території країни. В процесі господарської діяльності в 2023 році значно зріс розмір залишкової вартості основних засобів і становив 204180 тис. грн, що майже в 2,5 рази більше. Ця тенденція підтверджує значний рівень розвитку господарства, формування основних фондів та капіталу і позитивні результати виробничої діяльності. За досліджуваній період довгострокові біологічні активи зросли на 8880 тис. грн, та підтверджують перспективні плани в господарстві. Найбільшу питому вагу в структурі мають запаси. В підсумковому 2023 році їх розмір становив 135331 тис. грн, що на 32918 тис. грн більше за попередній 2021 рік. Поточні біологічні активи за досліджуваній 2021-2023 роки збільшилися на 11724 тис. грн. Розмір дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом також зменшився на 2211 тис. грн. Значними темпами зменшилась інша дебіторська заборгованість на суму 14308 тис. грн.

Таблиця 1

Склад та структура активів СТОВ «СКІФ» Полтавської області

Стаття	2021		2022		2023		Відх +,– 2023/2021, тис. грн
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	
Необоротні активи, в т.ч.	118898	42,5	165861	49,3	243058	55,9	+124160
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	15913	5,7	63678	18,9	13501	3,1	-2412
Основні засоби:							
– первісна вартість	262771	93,9	280951	83,5	422429	97,1	в 2,5 рази
– знос	176283	63,0	199756	59,4	218249	50,1	
– залишкова вартість	86488	30,9	81195	24,1	204180	47,0	
Довгострокові біологічні активи	16497	5,9	20988	6,3	25377	5,8	+8880
Оборотні активи, в т.ч.	160987	57,5	170641	50,7	192032	44,1	+31045
Запаси	102413	36,6	124988	37,1	135331	31,1	+32918
Поточні біологічні активи	22384	8,0	27360	8,5	34108	7,8	+11724
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	2174	0,8	6337	1,9	1695	0,4	-479
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2214	0,8	10	0,1	5	0,1	-2211
Інша поточна дебіторська заборгованість	31155	11,0	9164	2,7	16847	3,9	-14308
Поточні фінансові інвестиції	400	0,2	400	0,1	400	0,1	–
Гроші та їх еквіваленти	247	0,1	1136	0,3	2279	0,4	+2032
Інші оборотні активи	–	–	–	–	1246	0,3	+1246
Баланс	279885	100,00	336502	100,0	435090	100,0	+155205

Джерело: розраховано автором за даними додатків

Позитивним моментом є збільшення розміру грошових коштів та їх еквівалентів на 2023 тис. грн в 2023 році (2279 тис. грн) в порівнянні з 2021 роком (2279 тис. грн).

Однак, не зважаючи на важке становище діяльності підприємства в нинішніх умовах, представлене підприємство має низьку ймовірність банкрутства, що свідчить про ефективність прийнятих рішень щодо господарської діяльності СТОВ «СКІФ» Полтавської області.

Нами представлено склад та структуру поточної заборгованості СТОВ «СКІФ» Полтавської області в таблиці 2.

Значною динамікою відрізняються інші поточні зобов'язання. В 2021 році їх розмір складав 11671 тис. грн, або 29,4% від загальної суми поточної заборгованості по господарству. З 2023 року інші поточні зобов'язання збільшилися на 1077 тис. грн, або склали 2244 тис. грн, однак в питомій вазі від загальної вартості поточної заборгованості це становило лише 3,5%.

На нашу думку, найбільш точно оцінити економічний та фінансовий стан компанії допоможе аналіз відносних показників. Дослідивши фінансову діяльність СТОВ «СКІФ» Полтавської області бачимо, що воно є підприємством з високим рівнем розвитку. Фінансову роботу на підприємстві покладено на керівника та бухгалтера. Варто

відмітити, що підприємство, проводить не зовсім виважену політику. Майно товариства скорочується. Крім того, підприємство має високу залежність від позикових коштів, а саме від короткострокової кредиторської заборгованості.

Бухгалтерські служби підприємств агропромислового комплексу успішно проводить планування діяльності, матеріальне забезпечення, облік, оподаткування та юридичні питання. Бухгалтери незалежно та повністю відповідають за грошові, договірні та інші документи, формують бухгалтерський баланс та інші необхідні документи [5, с. 50].

Першорядною метою діяльності підприємств агропромислового комплексу є здійснювання сільськогосподарської, виробничої, комерційної, інвестиційної та іншої підприємницької діяльності, надання послуг, виконання фінансових та торговельних операцій та іншої, недозволеної чинним законодавством України, функції, для формування прибутку на вкладений капітал, та здійснення на основі одержаного прибутку (доходу) інтересів засновників і працівників господарства [8, с. 203].

Система оподаткування сільськогосподарського виробництва докорінно відрізняється від оподаткування інших видів діяльності. Воно має свою специфіку та особливості. До цих особливостей відноситься оподаткування податком на прибуток сільськогосподарських товаровиробників які

Таблиця 2

Склад та структура поточної заборгованості СТОВ «СКІФ» Полтавської області

Стаття	2021		2022		2023		Відх +,- 2023/2021, тис. грн
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	
Кроткострокові кредити банків	20160	50,7	28460	46,7	42938	66,3	+22778
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5473	13,8	16668	27,4	15267	23,6	+9794
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	425	1,1	2482	4,1	1690	2,6	+1265
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	485	1,2	411	0,7	538	0,8	+53
Поточна кредиторська заборгованість з розрахунками з оплати праці	1516	3,8	1685	2,8	2068	3,2	+552
Інші поточні зобов'язання	11671	29,4	11187	18,3	2244	3,5	+1077
Всього	39730	100	60893	100	64745	100	+25015

Джерело: розраховано автором за даними додатків

включають, що виробник, який виступає в якості платника податку в змозі самостійно вибирати систему оподаткування податком на прибуток. Це за добровільним вибором може бути єдиний податок, чи оподаткування на загальних підставах [7, с. 35].

Автоматизація допомагає скоротити ручну працю, зменшує кількість помилок, які можуть виникнути через людський фактор, та суттєво прискорюють обробку даних. Використання спеціалізованих бухгалтерських систем для ведення фінансового обліку дозволяє установі оперативно виконувати фінансові операції, зокрема облік виробництва продукції тваринництва та взаєморозрахунки пов'язані з цими процесами. Для покращення оперативної роботи досліджуваного підприємства рекомендована для впровадження комп'ютерні програми.

Прозорість і відкритість фінансових операцій, що забезпечуються ефективними механізмами контролю, є важливим кроком у зниженні ризиків корупції в аграрних підприємствах. Ці механізми дозволяють ретельно відстежувати всі фінансові транзакції, мінімізують можливості нецільового використання коштів та гарантують відповідність фінансової діяльності законодавчим і нормативним вимогам [9, с. 109].

Висновки. Впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації операцій з виробничими процесами дозволяє значно підвищити ефективність управління фінансами в аграрному підприємстві. Злагоджена система розрахунків дозволяє більш ефективно використовувати свої фінансові ресурси. Це, в свою чергу, забезпечує якісне надання послуг та позитивно впливає на загальний фінансовий результат діяльності підприємств агропромислового комплексу в цілому. Комплексний підхід до обліку, контролю, аналізу і

управління виробництвом продукції аграрних підприємств дасть змогу оперативно одержувати всі необхідні дані за певний період і суттєво підвищити рівень управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Загалом виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції і принципове зниження погіршувального впливу аграрних підприємств на природне середовище цілком можливе як з погляду наукових, так і технологічних даних. Тут багато можливостей як стратегічного, так і тактичного характеру. Необхідно лише подолати соціальну інертність і створити економічні механізми, які б стимулювали роботу в цьому важливому для людства напрямі. Досвід багатьох країн доводить, що виробництво екологічно чистих продуктів і кормів можливе не лише в умовах великих, а й інших господарств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дієсперова І.В. Економічний розвиток підприємств: сутність та планування. *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів. III Міжнарод. науково-практична конференція.* м. Берегове. 15.06.2022. С. 429–431.
2. Манжус Л.М. Теоретико-практичні аспекти обліково-контрольного процесу виробництва продукції тваринництва. *The II International Science Conference "Research work in the system of training teachers in technological fields"* 12 Hours of Participation. 15–17 January. 2024. Berlin. Germany. P. 89–91.
3. Маренич Т.Г. Сутність бухгалтерського обліку як системи економічного регулювання. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2017. № 2. С. 21–25.
4. Осадча Г. Г., Пушкарьова М.В. Облік доходів у системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 6. С. 71–75.

5. Плаксієнко В.М., Назаренко І.М., Гаркуша С.А. Безпаперова бухгалтерія на підприємстві: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 252 с.

6. Полятикіна Л.І. Методологічне та обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств малого бізнесу: монографія. Суми : ПП Винниченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2016. 380 с.

7. Poliatykina L.I. (2018) Rationale and trends of development of small business enterprises in Ukraine. *Economic and law paradigm of modern society*. No 2. P. 31–39.

8. Чайка Т.Ю., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Київ, 2018. 908 с.

9. Чумак О. Економічна діяльність підприємств: сутність, концептуальна парадигма, регулювання. Київ, 2019. 112 с.

REFERENCES:

1. Dyesperova I.V. (2022) Ekonomichnyy rozvytok pidpryyemstv: sutnist' ta planuvannya [Economic development of enterprises: essence and planning. The influence of accounting and finance on the development of economic processes]. *III International Scientific and Practical Conference*. Berehove. 15.06.2022. P. 429–431. (in Ukrainian)

2. Manzhus L.M. (2024) Teoretyko-praktychni aspekty oblikovo-kontrol'noho protsesu vyrobnytstva produktsiyi tvarynnystva [Theoretical and practical aspects of the accounting and control process of livestock production]. *The II International Science Conference "Research work in the system of training teachers in technological fields"* 12 Hours of Participation. 15–17 January. 2024. Berlin. Germany. P. 89–91. (in Ukrainian)

3. Marenich T.G. (2017) Sutnist bukhhalterskoho obliku yak systemy ekonomichnoho rehulyuvannya [The essence of accounting as a system of economic regulation]. *Accounting and Audit*. No. 2. P. 21–25. (in Ukrainian)

4. Osadcha G., Pushkarova M. (2016). Oblik dokhodiv u systemi upravlinnya pidpryyemstvom [The amount of income from the enterprise management system]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 6, pp. 71–75. (in Ukrainian)

5. Plaksienko V.M., Nazarenko I.M., Garkusha S.A. (2018) Bezpaperova bukhhalteriya na pidpryyemstvi [Paperless accounting at the enterprise: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 252 p. (in Ukrainian)

6. Poliatykina L.I. (2016). Methodological and scientific-analytical support sustainable development of small businesses [Metodolohichne ta oblikovo-analitychne zabezpechennya staloho rozvytku pidpryyemstv maloho biznesu]. Sumy: LLC Vinnichenko M.D., Litovchenko Ye.B. (in Ukrainian)

7. Poliatykina L.I. (2018) Rationale and trends of development of small business enterprises in Ukraine. *Economic and law paradigm of modern society*, no. 2, pp. 31–39.

8. Chaika T.Yu., Vodorez Y.S. (2018) Rozrakhunok koefitsiyentiv likvidnosti za balansom, urakhuvannya finansovykh i vyrobnychkykh osoblyvostey pidpryyemstva pid chas zdiysnennya koefitsiyentnoho analizu likvidnosti [Calculation of liquidity ratios according to the balance sheet, taking into account the financial and production features of the enterprise when carrying out liquidity ratio analysis]. Kyiv, 908 p.

9. Chumak O. (2019) Ekonomichna diyalnist pidpryyemstv: sutnist, kontseptualna paradyhma, rehulyuvannya [Economic activity of enterprises: essence, conceptual paradigm, regulation]. Kyiv, 112 p. (in Ukrainian)

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

INFORMATION SUPPORT OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AT CONSTRUCTION ENTERPRISES: A SYSTEMATIC APPROACH

У статті розглянуто системний підхід щодо дослідження інформаційного забезпечення для побудови ефективної системи управлінського обліку на будівельних підприємствах. У роботі проаналізовано ключові компоненти інформаційної системи, які сприяють оптимізації облікових процесів, покращенню прийняття управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності будівельного підприємства. Особливу увагу приділено інтеграції різних типів інформаційних потоків, необхідних для управління проектами, фінансами, ресурсами та персоналом у будівництві. Визначено роль автоматизованих систем і сучасних технологій для забезпечення безперервного збору, обробки та аналізу даних. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик на будівельних підприємствах, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності галузі.

Ключові слова: системний підхід, управлінський облік, будівельні підприємства, бізнес-процеси, алгоритмізація.

This article explores a systems approach to studying information support for building an effective management accounting system in construction enterprises. The paper analyzes the key components of an information system that contribute to the optimization of accounting processes, improve decision-making, and enhance the overall efficiency of the enterprise. It emphasizes the integration of various types of information flows necessary for managing construction projects, finances, resources, and personnel. Special attention is given to the role of automated systems and modern technologies in ensuring continuous data collection, processing, and analysis. The study demonstrates how an integrated approach to information support can help streamline operations, reduce costs, and improve the quality of decision-making. The paper also examines the relationship between information management and operational efficiency in construction, highlighting the importance of real-time data for effective project monitoring and resource allocation. Moreover, the article discusses the challenges and barriers faced by construction enterprises in implementing advanced information systems, including issues related to data security, system interoperability, and staff training. The aim of the study is to develop recommendations for implementing a systems approach to build an effective management accounting system in construction enterprises, which will contribute to enhancing their competitiveness. By applying a systems thinking framework, the research proposes a set of recommendations for the development of information management systems that align with the specific needs of construction enterprises. The results of the study can be used to improve management practices in the construction industry, contributing to increased competitiveness and operational effectiveness. This research provides valuable insights for practitioners, managers, and researchers interested in the implementation and optimization of management accounting systems in the construction sector, with a focus on leveraging technology to enhance business performance.

Keywords: systems approach, management accounting, construction enterprises, business processes, algorithmization.

УДК 657.63:338

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-16>

Ясінська А.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Река В.І.

аспірант кафедри обліку та аналізу,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Yasinska Alla

Lviv Politechnic National University

Reka Volodymyr

Lviv Politechnic National University

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки будівельні підприємства стикаються з багатьма викликами, серед яких – необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища, забезпечення конкурентоспроможності, раціоналізація ресурсів та підвищення ефективності управління. Однією з ключових складових ефективного управління є управлінський облік, який забезпечує керівників релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Однак, проблеми розробки і впровадження інформаційного забезпечення для управлінського обліку залишаються недостатньо вирішеними.

Системний підхід до побудови інформаційного забезпечення управлінського обліку на будівельних підприємствах дає змогу врахувати взаємозв'язки між структурними елементами підприємства, бізнес-процесами, фінансовими потоками та іншими компонентами. Проте, існує брак досліджень, які розкривають специфіку інтеграції систем управлінського обліку в контексті будівельної галузі. Актуальним є вивчення того, як ефективно адаптувати методи

системного підходу до потреб таких підприємств, з урахуванням галузевих особливостей, складності проектів і великого обсягу даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань побудови управлінського обліку із застосуванням системного підходу присвячено праці багатьох дослідників, серед яких: Рожко В., Коваленко В. [3], Матюха М.М. [4], Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. [9] та інші. Врахуванню галузевого підходу при розбудові систем управлінського обліку на підприємствах будівельної галузі присвячено роботи таких науковців: Кульгейко М. [1], Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнокова М.Ф. [2], Тлущкевич Н., Нужна О. [5], Осмятченко В., Пінчук К. [6], Задорожний З.М.В., Крупка Я.Д. [7], Павелко О.В. [8] та інші.

Постановка завдання. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції у будівельній галузі зростає важливість впровадження сучасних інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень. Управлінський облік відіграє центральну роль у цьому процесі,

надаючи керівникам аналітичні дані щодо планування, контролю та оцінювання діяльності підприємства. Водночас якість рішень залежить від рівня інформаційного забезпечення, яке створює передумови для інтеграції внутрішніх процесів у межах підприємства.

Системний підхід до побудови інформаційного забезпечення для управлінського обліку дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість фінансових і операційних даних, а також підвищити гнучкість у прийнятті рішень. Особливої актуальності це питання набуває для будівельних підприємств, які характеризуються високою динамічністю діяльності, складністю проектів і значним обсягом ресурсів, що підлягають управлінню. У статті розглянуто основи системного підходу, його особливості та перспективи застосування для створення інформаційного забезпечення управлінського обліку в будівельній галузі.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження системного підходу для побудови ефективної системи управлінського обліку на будівельних підприємствах, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Системний підхід є концептуальною основою, що дозволяє аналізувати об'єкт дослідження як цілісну структуру з взаємопов'язаними елементами. У контексті управлінського обліку системний підхід дозволяє інтегрувати всі аспекти діяльності підприємства: фінанси, виробничі процеси, матеріально-технічне забезпечення, людські ресурси, управління проектами та бізнес-процесами тощо. Крім того, саме системний підхід дає змогу створити адаптивну модель, яка здатна враховувати специфіку будівельної галузі, зокрема складність проектів, сезонність робіт і високу динамічність ринкових умов.

Формування інформаційного забезпечення для ефективного управління підприємством є основною метою ведення управлінського обліку, і як зазначають науковці Задорожний З.-М. В., Крупка Я.Д. та ін. актуальним напрямом розвитку інформаційної бази управління сучасних підприємств є скерування уваги на застосування більш адаптованих до потреб управління на засадах оптимізації підходів. У цьому контексті найбільш інформаційно пізнавальним є управлінський облік [7, с. 286].

Дослідження формування інформаційного ресурсу підприємства на базі управлінського обліку є пріоритетним елементом сучасного забезпечення прийняття рішень, а також інших складових інструментів ведення бізнесу – фінансового менеджменту, аудиту [4, с. 151].

Виокремлення елементів інформаційних ресурсів зумовлені сучасними та автоматизованими бізнес-процесами щодо формування і представлення інформації для потреб управління підприємством будівельної галузі, тому для прийняття оперативних

управлінських рішень застосування системного підходу дозволить комплексно формувати інформаційну базу в системі управлінського обліку враховуючи потреби управлінського персоналу. Побудова управлінського обліку на засадах системного підходу дає можливість сформувати взаємопов'язані складові та елементи інформаційних потоків, які зорієнтовані на виконання і забезпечення основних функцій та завдань.

Переваги застосування системного підходу щодо впровадження управлінського обліку та врахування бізнес-процесів наведено на рис. 1.

Важливість дослідження саме підприємств будівельної галузі може бути підкріплено аналізом динаміки обсягу виконаних будівельних робіт за останні роки (рис. 2).

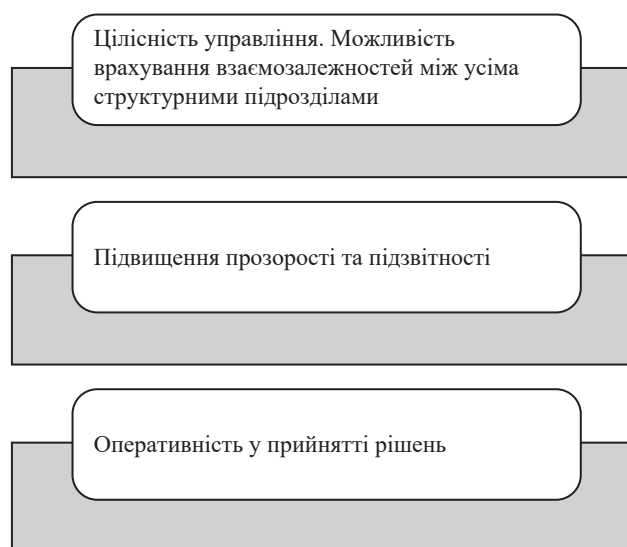


Рис. 1. Переваги застосування будівельними підприємствами системного підходу до побудови управлінського обліку

Джерело: сформовано авторами

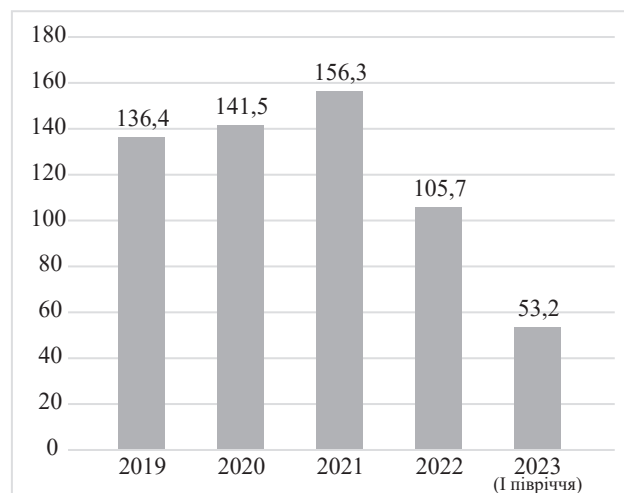


Рис. 2. Динаміка обсягів виконаних будівельних робіт, млрд грн

Джерело: сформовано авторами за даними [11]

У табл. 1 узагальнено основні дані про обсяги виконаних будівельних робіт та основні драйвери змін за 2019–2023 рр.

Завдяки економічному зростанню, будівельна галузь продемонструвала приріст у всіх сегментах, включно з житловим і нежитловим будівництвом. Попри пандемію, галузь залишалася стабільною через інвестиції в інфраструктуру. Через військові дії відбулося значне скорочення обсягів будівельних робіт. У першому півріччі 2023 року спостерігається зростання завдяки відновленню зруйнованої інфраструктури (наприклад, автомобільних доріг та інженерних споруд).

Врахування системного підходу до формування інформаційного забезпечення управлінського обліку на будівельних підприємствах передбачає визначення ряду етапів (рис. 3).

Система управлінського обліку на будівельних підприємствах є комплексом процедур, інструментів та інформаційних потоків, які забезпечують

керівництво підприємства релевантними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її спрямування полягає в першу чергу на підвищення ефективності процесу управління загалом, управління бізнес-процесами, оптимізацію всіх видів ресурсів, що в комплексі повинно забезпечити конкурентоспроможність підприємства будівельної галузі в складних і динамічних умовах функціонування. Основні складові системи управлінського обліку будівельних підприємств узагальнено (табл. 2).

Будівельна галузь має низку специфічних характеристик, які визначають особливості організації та функціонування управлінського обліку на підприємствах, які будуть розглянуті нижче.

1. Тривалість проєктів. Будівельні проєкти зазвичай мають тривалий цикл виконання, що впливає на облік витрат і доходів. Управлінський облік повинен враховувати часткове виконання робіт через методику поетапного визнання доходів

Таблиця 1

Основні дані про обсяги виконаних будівельних робіт та основні драйвери змін за 2019–2023 рр.

Рік	Обсяг виконаних будівельних робіт, млрд грн.	Зміна порівняно з попереднім роком, %	Основні драйвери змін
2019	136,4	+20%	Активний розвиток інфраструктури
2020	141,5	+3,7%	Уповільнення через COVID-19
2021	156,3	+10,5%	Відновлення житлового будівництва
2022	105,7	-32,4%	Військові дії та руйнування інфраструктури
2023 (півріччя)	53,2	+18,4% (порівняно з 2022 р.)	Відновлення інженерних споруд, автомобільних доріг

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

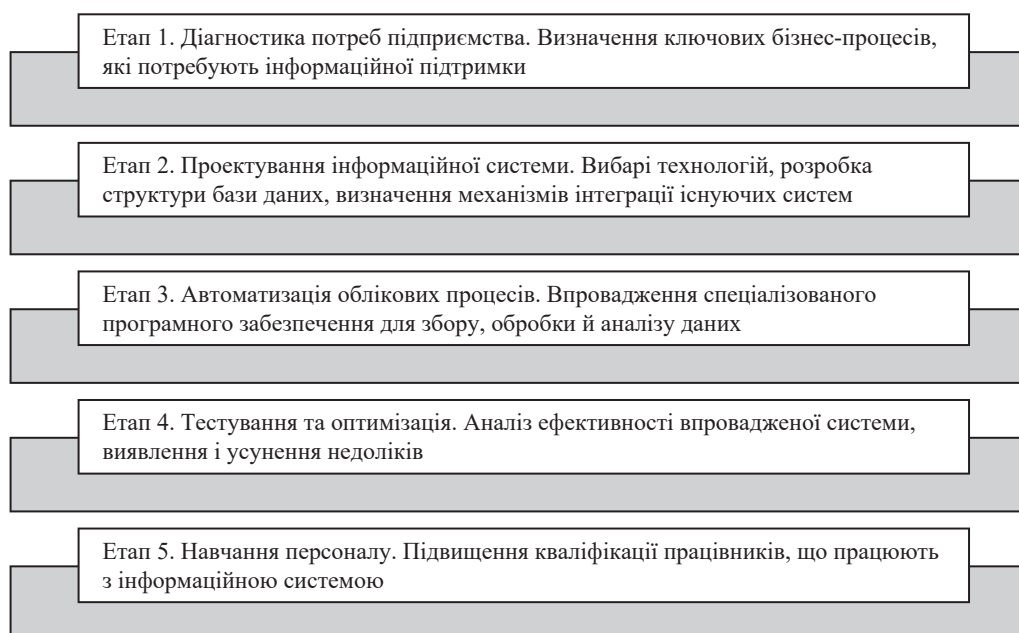


Рис. 3. Алгоритм впровадження системного підходу до інформаційного забезпечення управлінського обліку на будівельних підприємствах

Джерело: узагальнено авторами

Таблиця 2

Основні складові системи управлінського обліку будівельних підприємств

Складова	Функціональне призначення	Приклади застосування
Планування	Формування планів будівельних проєктів, прогнозування витрат, визначення ресурсів та строків. Використання бюджетування.	Створення кошторису, планування трудових ресурсів, визначення строків виконання етапів проєкту.
Контроль і аналіз витрат	Облік витрат за об'єктами, видами робіт і ресурсами. Виявлення відхилень між фактичними і плановими витратами.	Аналіз витрат на матеріали, контроль витрат на техніку, моніторинг трудових витрат за проєктами.
Облік доходів і прибутків	Відстеження надходжень за виконані етапи робіт, аналіз рентабельності проєктів.	Розрахунок доходів від частково завершених об'єктів, визначення рентабельності нового житлового будинку.
Оцінка ефективності ресурсів	Аналіз продуктивності обладнання, трудових ресурсів і коефіцієнта завантаження техніки.	Розрахунок ефективності використання екскаваторів, моніторинг завантаження будівельної техніки.
Фінансовий аналіз та ризики	Аналіз грошових потоків, оцінка фінансової стійкості, виявлення ризиків (затримки, перевищення бюджету, нестача фінансування).	Оцінка ліквідності підприємства, моделювання сценаріїв перевищення бюджету на інфраструктурному об'єкті.
Програмне забезпечення	Інтеграція даних за допомогою ERP-систем для автоматизації обліку.	Використання SAP, 1C або Microsoft Dynamics для обліку витрат та доходів.
Бухгалтерська документація	Забезпечення прозорості обліку через використання калькуляцій, кошторисів, актів виконаних робіт.	Підготовка актів виконаних робіт, розрахунок собівартості будівельного об'єкта.
Системи моніторингу проєктів	Синхронізація управлінського обліку з графіками виконання будівельних робіт через проєктні інструменти.	Використання MS Project для відстеження строків і етапів будівельного проєкту.

Джерело: узагальнено авторами

і витрат, наприклад, за методом проценту виконання.

2. Об'єктний підхід до обліку. Облік витрат ведеться окремо за кожним будівельним проєктом або об'єктом. Це дозволяє контролювати ефективність використання ресурсів та відповідність плановим бюджетам для кожного окремого об'єкта.

3. Значний обсяг непрямих витрат. Частка загальновиробничих витрат у будівництві є значною (адміністративні витрати, оренда техніки, транспортні витрати тощо). Управлінський облік повинен забезпечити коректний розподіл цих витрат між проєктами.

4. Сезонність діяльності. Будівельна галузь залежить від погодних умов, що впливає на планування робіт, використання ресурсів і надходження доходів. Управлінський облік повинен враховувати сезонні коливання та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень.

5. Інвестиційний характер діяльності. Будівельні підприємства часто працюють із великими інвестиційними проєктами, що вимагає обліку довгострокових зобов'язань, фінансування та розрахунку економічної доцільності.

6. Різноманітність будівельних процесів. На підприємствах можуть виконуватися різні типи будівництва (житлове, нежитлове, інженерне). Це ускладнює стандартизацію облікових процесів і потребує адаптації під кожен вид діяльності.

7. Використання договорів підряду. Для виконання будівельних робіт часто залучаються підрядники, що створює потребу в окремому обліку

витрат за договорами підряду, контролю якості робіт та взаєморозрахунках.

8. Ресурсоемність діяльності. Будівництво є матеріаломістким процесом. Управлінський облік повинен забезпечити контроль за ефективним використанням матеріалів, техніки та трудових ресурсів.

9. Регуляторні вимоги. Облік у будівельній галузі підпорядковується жорстким нормам і стандартам, зокрема у сфері кошторисного планування, використання державних коштів, охорони праці та екологічної безпеки.

Висновки. У ході дослідження розглянуто системний підхід до дослідження інформаційного забезпечення для побудови системи управлінського обліку на будівельних підприємствах. На основі проведеного аналізу зроблено наступні висновки.

Будівельні підприємства функціонують у складному середовищі, яке характеризується високою ресурсоемністю, значною тривалістю проєктів, сезонністю та необхідністю роботи з різноманітними джерелами фінансування. Це визначає потребу у впровадженні інтегрованих рішень для забезпечення ефективного управлінського обліку.

Інформаційне забезпечення, засноване на сучасних ERP-системах, таких як SAP чи 1C, дозволяє інтегрувати дані, автоматизувати облік витрат і доходів, та забезпечити прозорість фінансової діяльності. Ефективна система інформаційного забезпечення підвищує оперативність управлінських рішень і сприяє зменшенню ризиків.

Управлінський облік на будівельних підприємствах повинен враховувати галузеві особливості: тривалість і складність проєктів, необхідність об'єктного підходу, значну частку непрямих витрат та специфіку визнання доходів за методом поетапного виконання робіт.

Для ефективного управління необхідно впроваджувати інструменти моніторингу, такі як системи планування і контролю витрат (MS Project, Primavera). Вони дозволяють аналізувати відхилення між плановими і фактичними показниками, що сприяє оптимізації використання ресурсів.

Впровадження адаптованих під будівельну галузь рішень у сфері інформаційного забезпечення сприятиме не лише ефективному управлінню, а й підвищенню рентабельності проєктів. Інтеграція управлінського обліку з фінансовим аналізом та прогнозуванням допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Системний підхід дозволяє розглядати управлінський облік як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що включають планування, контроль, облік доходів і витрат, оцінку ефективності використання ресурсів та управління ризиками.

Запропоновані рішення та висновки можуть слугувати основою для вдосконалення практик управління на будівельних підприємствах, зокрема через інтеграцію цифрових технологій та аналітичних інструментів у систему управлінського обліку. Це забезпечить гнучкість і стійкість підприємств до викликів сучасного ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кульгейко М. Управлінський облік на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-103>
2. Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф. Стратегія розвитку підприємництва будівельної галузі. *Інфраструктура ринку*. 2024. №76. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-5>
3. Рожко В., Коваленко В. Системний підхід до організації обліку витрат логістичної компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 260–267. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-37>
4. Матюха М.М. Управлінський облік як елемент управління інформаційними ресурсами підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26(2). С. 151–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(2\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(2)_33)
5. Тлущкевич Н., Нужна О. Управлінський аспект собівартості будівництва. *Економічний форум*. 2022. № 12(2). С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-11>
6. Осмятченко В., Пінчук К. Удосконалення бухгалтерського обліку будівельно-монтажних робіт. *Економічний аналіз*. 2020. № 30.1. С. 147–157.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.147>

7. Задорожний З.-М.В., Крупка, Я.Д. та ін. Стан і перспективи розвитку бухгалтерського і управлінського обліку в умовах глобалізації: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 295 с.

8. Павелко О.В. Фінансові результати основної діяльності будівельних підприємств: організаційно-методологічні засади обліку: монографія. Рівне: НУВГП, 2020. 604 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/20055/>

9. Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. № 2(40). С. 12–18. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-2\(40\)-12-18](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-2(40)-12-18)

10. Ясінська А., Река В. Вплив специфіки будівельних організацій на побудову системи управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-163>

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES:

1. Kulheiko M. (2024). Upravlinskyi oblik na pidpriemstvakh z vyrobnytstva budivelnykh materialiv [Managerial accounting in enterprises producing building materials]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-103> (in Ukrainian)
2. Levkivska L., Shvets T., Plotnikova M. (2024). Stratehiia rozvytku pidpriemnytstva budivelnoi haluzi [Business development strategy in the construction industry]. *Infrastruktura rynku*, no. 76, pp. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-5> (in Ukrainian)
3. Rozhko V., Kovalenko V. (2024). Systemnyi pidkhid do orhanizatsii obliku vytrat lohistychnoi kompanii [Systematic approach to organizing the accounting of costs of a logistics company]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 330(3), pp. 260–267. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-37> (in Ukrainian)
4. Matiukha M.M. (2018). Upravlinskyi oblik yak element upravlinnia informatsiinymy resursamy pidpriemstva [Management accounting as an element of management of information resources of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 26(2), pp. 151–155. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(2\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(2)_33) (in Ukrainian)
5. Tluchkevych N., Nuzhna O. (2022). Upravlinskyi aspekt sobivartosti budivnytstva [Management aspect of cost in construction]. *Ekonomichnyi forum*, no. 12(2), pp. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-11> (in Ukrainian)
6. Osmiatchenko V., Pinchuk K. (2020). Udoskonalennia bukhhalterskoho obliku budivelno-montazhnykh robot [Improving the accounting of construction and installation work]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 30.1, pp. 147–157. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.147> (in Ukrainian)
7. Zadorozhnyi Z.-M.V., Krupka Ya.D. et al. (2020). Stan i perspektivy rozvytku bukhhalterskoho i upravlin-

skoho obliku v umovakh hlobalizatsii [Status and prospects of accounting and management accounting in the context of globalization]. Ternopil: VPTS "Universytetska dumka", 295 p. (in Ukrainian)

8. Pavelko O.V. (2020). Finansovi rezultaty osnovnoi diialnosti budivelnykh pidpriemstv: orhanizatsiino-metodolohichni zasady obliku [Financial results of the main activity of construction enterprises: organizational and methodological principles of accounting]. Rivne: NUVHP, 604 p. Available at: <http://ep3.nuwm.edu.ua/20055> (in Ukrainian)

9. Deriy V.A., Humenna-Deriy M.V. (2018). Upravlinskyi oblik i analiz biznes-protsesiv u pidpriemstvi [Management accounting and analysis of business

processes in the enterprise] *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. vol. 2(40). pp. 12–18. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-2\(40\)-12-18](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-2(40)-12-18) (in Ukrainian)

10. Yasinska A., Reka V. (2024). Vplyv spetsyfiky budivelnykh do orhanizatsii na pobudovu systemy upravlinskoho obliku [The influence of the specifics of construction organizations on the formation of a managerial accounting system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-163> (in Ukrainian)

11. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ANALYSIS OF FOREIGN EXCHANGE OPERATIONS OF BANKS ON THE MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR

АНАЛІЗ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

The article defines the shocks to which the domestic banking system has been exposed in recent years. At the beginning of the full-scale military invasion of Russia, the currency market of Ukraine found itself in a state of paralysis and destabilization due to a significant shock demand for foreign currency from the population. However, during the first 2–4 weeks, the National Bank of Ukraine managed to stabilize the situation and restore the basic functions of foreign currency circulation for residents. The shortage of currency during this period forced the monetary authorities to resort to devaluation of the hryvnia against the US dollar and the euro. Although the pace of this devaluation now seems somewhat exaggerated, an important result of 2022 was the provision of citizens' access to cards of international payment systems and the possibility of converting cashless hryvnia into foreign currency at an acceptable rate. Banks were managed during the organization of their activities. The mechanisms of the National Bank of Ukraine's support of the domestic banking system have been studied. The structure of currency transactions and the market is analyzed through the prism of determining the influence of the state of war on its change. The influence of the amount of cash currency brought to Ukraine by banks and private transfers of labor migrants through unofficial channels on the situation with the hryvnia exchange rate is considered separately. The key trends to which the foreign exchange market has been exposed over the past year have been established, and the measures introduced by the National Bank to stabilize it are given.

Keywords: banking system, currency market, refinancing, liquidity, martial law, lending, assets, profitability.

UDC 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-17>

Aleskerova Yuliia

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Finance,
Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University

Kozlovskaya Diana

Master's Degree,
Vinnytsia National Agrarian University
Shevchuk Vladyslav
Master's Degree,
Vinnytsia National Agrarian University

Алескерова Ю.В.

Вінницький національний аграрний
університет

Козловська Д.О.

Вінницький національний аграрний
університет

Шевчук В.В.

Вінницький національний аграрний
університет

У статті визначено яким потрясінням піддавалась вітчизняна банківська система протягом останніх років. Встановлено, що після часткового відновлення після карантинних обмежень усталений порядок роботи банківської сфери змінився через введення Президентом України воєнного стану. На початку повномасштабного військового вторгнення росії валютний ринок України опинився в стані паралічу та дестабілізації через значний шок попит на іноземну валюту з боку населення. Проте протягом перших 2–4 тижнів Національний банк України зумів стабілізувати ситуацію та відновити базові функції обігу іноземної валюти для резидентів. Дефіцит валюти в цей період змусив монетарну владу вдаватися до девальвації гривні щодо долара США та євро. Хоча темпи цієї девальвації нині здаються децю завищеними, важливим результатом 2022 року стало забезпечення доступу громадян до карт міжнародних платіжних систем і можливості конвертації безготівкової гривні в іноземну валюту за прийнятним курсом. Проаналізовано сутність нормативних документів, прийнятих в перші дні війни, виокремлено ключові положення, якими керувались банки під час організації своєї діяльності. Досліджено механізми підтримки Національним банком України вітчизняної банківської системи. Проаналізовано структуру валютних операцій та ринку кризи призму визначення впливу воєнного стану на його зміну. Проаналізовано динаміку зміни обсягів кредитування суб'єктів господарювання окремо по групах банків та усіх загалом. У перші місяці після початку повномасштабної військової агресії росії було проаналізовано причини девальвації гривні щодо долара США та євро. Значну увагу приділено впровадженню валютних обмежень Національним банком України для стабілізації ринку в умовах кризи. Досліджено динаміку офіційного та готівкового курсів гривні до долара США, а також перехід Національного банку України від плаваючого до фіксованого валютного курсу. Окремо розглянуто вплив обсягів готівкової валюти, завезеної до України банками, та приватних переказів трудових мігрантів через неофіційні канали на ситуацію з курсом гривні. Встановлено ключові тенденції, яким піддавався валютний ринок за останній рік та наведено заходи, які запроваджував Нацбанк для його стабілізації.

Ключові слова: банківська система, валютний ринок, рефінансування, ліквідність, воєнний стан, кредитування, активи, прибутковість.

Problem statement. The functioning of the foreign exchange market in a country where a large-scale war is taking place creates a demand for special regulation by the monetary and economic authorities, which must ensure financial stability, as well as the possibility of uninterrupted settlements to support the export and import of goods and services [1].

The absence of stabilizing factors in the foreign exchange market during a war can lead to a decrease

in demand for the national currency, and to the dysfunction of the national currency in terms of fulfilling the role of money in the circulation process. The relationship between the functionality of the emission mechanism of the country's central bank, public debt, inflation and exchange rate stability indicates that the topic of the stability of the national currency exchange rate to the main world reserve currencies is a central aspect of stabilizing the financial system in developing

markets [5]. This issue is especially relevant during such a destabilizing factor for the economy as war [2].

Therefore, an important task for the central bank during the action of a permanent destabilizing factor is the availability of algorithms for practical stabilization of the exchange rate, avoidance of panic moods, taming inflation and inflationary and negative exchange rate expectations. At the same time, exchange rate stability should not be an end in itself, and the exchange rate of the national currency to the main world reserve currencies should correspond to the state of the trade and payment balance. The study of algorithms for stabilizing the foreign exchange market during such a destabilizing factor as war is not widespread in the economic literature due to the lack of empirical data. However, such an analysis has practical value, since every foreign exchange market regulator must be aware of the need to have a plan of action in unforeseen circumstances, in particular in war conditions [6].

Analysis of recent research and publications.

Given the novelty of the chosen direction of research, the circle of scientists, journalists and analysts who have disclosed it is quite limited. In particular, a significant contribution to the detailed study of the procedure for the functioning of domestic banking in the foreign exchange market during the war was made by Dadashova P., Gudzenko N.M., Fedoryshyna L., Koval N., Moiseyev V. and others. In addition, the disclosure of the research topic was carried out by specialists from the National Bank of Ukraine and the Ministry of Finance of Ukraine.

Formulation of the article's objectives. The purpose of the article is to analyze the currency operations of banks in the Ukrainian market during the war.

Presentation of the main material of the study.

The National Bank of Ukraine is easing a number of currency restrictions, which will support the work of domestic producers and improve the conditions for conducting business in Ukraine. At the same time, the changes will not have a significant impact on exchange rate dynamics and the level of international reserves.

The currency liberalization measures, which come into effect on December 21, cover a number of areas.

First, the ban on the purchase and sale of banking metals is being relaxed.

Taking into account the appeal of the business community and a thorough analysis of the potential impact of such a decision on the foreign exchange market, the National Bank allows legal entities and individual entrepreneurs to buy and sell banking metals without physical delivery for non-cash hryvnias.

Starting from December 21, businesses will be able to carry out relevant operations under the following conditions: the need to carry out the operation is

justified by the production activities of such companies (the business is engaged in the production of jewelry); companies/entrepreneurs were engaged in activities in the field of jewelry production before the start of the full-scale invasion, which is confirmed by relevant documents.

Such changes will ensure the stable operation of domestic manufacturers in the jewelry industry, reduce the volume of imports of finished jewelry, and also reduce pressure on business production costs due to the ability to directly purchase raw materials [3].

Secondly, permission to purchase foreign currency for the operator of nuclear facilities is being expanded.

The NBU has provided for the possibility of purchasing currency by the operator of nuclear facilities without taking into account the balances of funds in foreign currency received no later than October 31, 2024 within the framework of proceeds under a loan agreement with a non-resident creditor, the guarantor of which is a foreign export credit agency / a foreign state through a person authorized by it / a foreign person whose participants include a foreign state.

The purpose of such changes is to maintain uninterrupted supplies of nuclear fuel, which is important for the operation of nuclear power plants, and accordingly for the energy security of Ukraine.

Thirdly, the NBU continues to unify approaches to the payment of coupons on Eurobonds by Ukrainian businesses.

In addition to the currently available options, the NBU updated the rules that allow Ukrainian companies to reimburse non-residents for expenses incurred through the payment of coupons on Eurobonds. The rules are optimized so that all Ukrainian companies that raised funds to finance projects in Ukraine through the issuance of Eurobonds have the same opportunities to reimburse non-residents [5].

Such transfers can only be made at the expense of one's own foreign currency, subject to the fulfillment of a number of conditions specified in the NBU resolution. The changes will not have a negative impact on the foreign exchange market, but will instead increase the likelihood of new capital inflows into Ukraine.

The above-mentioned changes were made by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated December 20, 2024 № 155 "On Amendments to the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 №. 18" and come into force on December 21, 2024.

In 2024, thanks to the easing of currency restrictions, Ukrainian businesses were able to service some of the coupon payment transactions on Eurobonds. Domestic enterprises have the opportunity, in particular: to repay the principal and interest on "new" loans from non-residents (received

after June 20, 2023); to pay overdue interest on «old» external loans (received before June 20, 2023), accumulated for the period from February 24, 2022 to April 30, 2024 (inclusive), within the limit of EUR 1 million per quarter, and scheduled interest payments made from May 1, 2024 – without any limit on the amount; pay dividends abroad in excess of the established limit of 1 million euros per month in order to ensure the payment of the next coupon payments or to compensate for already paid coupon payments on Eurobonds (subject to compliance with a number of requirements and at the expense of one's own foreign currency).

According to the NBU Depository, during 2024, the Government of Ukraine raised UAH 497,806.9 million, USD 2,728.1 million, and EUR 754.9 million from the placement of government bonds at auctions. UAH 245,437.9 million, USD 2,476.6 million, and EUR 918.3 million were used to repay domestic government debt securities during this period.

During 2024, the Ministry of Finance's borrowings on the domestic debt market exceeded payments on domestic government bonds by UAH 255,626.8 million in equivalent, in particular in December by UAH 35,783.8 million in equivalent. The rollover of investments in government bonds at the end of 2024 is 155% of the nominal value in all currencies at the current official exchange rate.

In total, from the beginning of the full-scale war until December 31, 2024, the government raised UAH 1,051,982.6 million, USD 8,345.4 million, and EUR 2,468.0 million at primary auctions, and UAH 674,809.8 million, USD 8,612.3 million, and EUR 2,168.9 million were used to repay government bonds.

The domestic debt market was activated thanks to the joint efforts of the government and the National Bank of Ukraine.

In particular, the National Bank has provided banks with the opportunity to cover part of their required reserves with benchmark government bonds from a list determined by the NBU and has gradually expanded the relevant list. In addition, the NBU has allowed non-residents to transfer funds received from interest payments on government bonds abroad after April 1, 2023, provided that they comply with the minimum continuous period of ownership of government bonds until the moment of receiving interest [4].

For its part, the government offers rates for government bonds at market levels. In December 2024, the maximum yield on government bonds placed at auctions was 16.5% per annum in hryvnia. Government bonds denominated in US dollars and euros were not placed in December.

The active operation of the domestic debt market is important for ensuring macro-financial stability. On the one hand, it is a safeguard against emission

financing of the budget deficit, and on the other hand, it is an important tool for improving the maturity of funds in the banking system, minimizing risks for the foreign exchange market and price stability [7].

We have gone through the second year of a full-scale war in a row without emission financing. The record volume of government borrowing on the domestic debt market – almost UAH 640 billion in equivalent compared to last year's UAH 566 billion – together with the strong support of international partners made it possible to finance the budget deficit. The high quality of interaction between the fiscal and monetary authorities confirms our ability to adequately overcome the challenges of the new year 2025.

We remind you that today everyone can join the purchase of military bonds and support the financial stability of Ukraine. Below are detailed statistics of the NBU Depository as of January 1, 2025 exclusively regarding military government bonds placed at auctions. The largest volume of these securities is concentrated by banks – primary dealers.

The second largest is the portfolio of military bonds owned by citizens and businesses of Ukraine. As of January 1, 2025, it amounted to: UAH 92,375.4 million, or 27.6% of the total volume of purchased hryvnia-denominated military government bonds (as of December 1, 2024, UAH 86,861.6 million, or 29.8%); USD 1,625.1 million, or 56.4% of the total volume of military government bonds denominated in USD (as of December 1, 2024, USD 1,483.4 million, or 51.5%); EUR 245.8 million, or 43.7% of the total volume of government bonds denominated in EUR (as of December 1, 2024, EUR 163.6 million, or 29.1%) [10].

The total portfolio of military bonds owned by individuals and legal entities as of January 1, 2025 amounted to UAH 171.4 billion in equivalent compared to UAH 85.4 billion in equivalent as of January 1, 2024 – a twofold increase.

The volume of military bonds of the domestic state loan owned by non-residents as of January 1 amounted to UAH 7,472.7 million, USD 30.2 million and EUR 0.1 million [9].

On March 22, 2022, the National Bank began publishing statistics of the NBU Depository on military bonds on a weekly basis. Since the beginning of 2023, the National Bank has switched to monthly publication of relevant releases as of the first day of the month. You can view previous data using the tag military government bonds.

Conclusions. In the process of research, it was substantiated that banks contribute to the effective implementation of the functions of the foreign exchange market by performing their own, specific to their foreign exchange activities functions. Based on the generalization of the theoretical views of scientists regarding the functions of banks in the foreign exchange market, the following were distinguished:

intermediary, which combines the actions of the second-level functions (payment and settlement, credit and investment, savings and capital formation and conversion); transformational (the transformation of the terms and volumes of borrowed and placed foreign exchange resources is carried out; transformation of foreign exchange risk) and regulatory and control, the action of which is associated with the need for banks to regulate and control client and own foreign exchange operations. The interpretation of the concept of bank activities in the foreign exchange market was clarified: in a broad sense, these are managerial actions of bank personnel aimed at the effective implementation of operations with foreign exchange values to obtain profit, taking into account the interests of bank partners, as well as the requirements of regulators regarding the procedure for conducting operations; In a narrow sense, a bank's currency activity is the business processes of carrying out transactions with currency values. To improve the currency activity of banks, a structural and functional scheme has been developed that will contribute to more effective regulation of the bank's currency risks.

REFERENCES:

1. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 64/202 [About the introduction of martial law in Ukraine. Decree of the President of Ukraine dated 24 of February 24, 2022 № 64/202]. Prezident Ukrainy. Avialable at: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: Postanova NBU vid 24 liutoho 2022 roku № 18 [On the operation of the banking system during the introduction of martial law: Resolution of the NBU of 24 of February, 2022 № 18]. Natsionalnyi bank Ukrainy. Avialable at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18.
3. Dadashova P. (2022). Finansova oborona krainy. Yak pratsiuie bankivska systema pid chas viiny [Financial defense of the country. How the banking system works during wartime]. Ukrainska pravda. Avialable at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/16/684104/> [in Ukrainian].
4. Stan finansovoho sektoru Ukrainy ta zakhodiv NBU z pidtrimki yoho bezperebiinoho funktsionuvannia v umovakh voiennoho stanu [The state of the financial sector of Ukraine and the NBU's measures to support its uninterrupted functioning under martial law]. Natsionalnyi bank Ukrainy. Avialable at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu>.
5. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. (2023) Business activity and financial results of the activities of banking institutions. *Economics, finance, management: topical issues of science and practice*, no. 1 (63), pp. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-8>.
6. Aleskerova Y., Marunych U., Kachur I. (2023). Evolution and essence of banking marketing. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 80, pp. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-23>.
7. Aleskerova Y., Zhdankin V., Kucher V. (2024). Bank settlements of trade enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 86, pp. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-19>.
8. Hudzenko N.M., Koval N.I., Korpaniuk T.M. (2019). Oblikovi aspekty protsedury reorhanizatsii bankivskykh ustanov. *Economics, finance, management: topical issues of science and practice*, no. 1 (41), pp. 79–90. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-10>
9. National Bank of Ukraine. Avialible at: <https://bank.gov.ua/>
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Avialible at: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/202 / Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
2. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова НБУ від 24 лютого 2022 року № 18 / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18.
3. Дадашова П. Фінансова оборона країни. Як працює банківська система під час війни. *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/16/684104>.
4. Стан фінансового сектору України та заходів НБУ з підтримки його безперебійного функціонування в умовах воєнного стану. Національний банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu>.
5. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. Business activity and financial results of the activities of banking institutions. *Economics, finance, management: topical issues of science and practice*. 2023. № 1 (63). С. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-8>.
6. Aleskerova Y., Marunych U., Kachur I. Evolution and essence of banking marketing. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-23>.
7. Aleskerova Y., Zhdankin V., Kucher V. Bank settlements of trade enterprises. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-19>.
8. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Корпанюк Т.М. Облікові аспекти процедури реорганізації банківських установ. *Economics, finance, management: topical issues of science and practice*. 2019. № 1 (41). С. 79–90. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-10>
9. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/>
10. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ЮАНЯ

CENTRAL BANKS' DIGITAL CURRENCIES: EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE DIGITAL YUAN

Одним з лідерів щодо запровадження цифрових валют на сьогоднішній день є Китай. Враховуючи неабиякий авторитет і впливовість цієї країни в світі, варто дослідити досвід КНР та розглянути переваги та недоліки користування цифровими валютами, доцільність запровадження елементів даного фінансового інструменту в Україні. e-CNY – це цифрова форма фіатної валюти, випущена Народним банком Китаю з уповноваженими операторами щодо обміну та надання послуг населенню. Це заснований на вартості, квазі-рахунок і гібридний платіжний інструмент на основі рахунку зі статусом законного платіжного засобу, слабо пов'язаним обліковим записом. Запровадження цифрового юаню сприяє фінансовій інтеграції, підвищує ефективність та безпеку платежів, зниження собівартості міжнародних транзакцій, забезпечує прискорений розвиток фінансових ринків та інститутів, сприяє розширенню доступу до фінансових послуг широких верств населення. Для випуску цифрового юаня Народним банком Китаю було обрано дворівневу модель системи з опосередкованою цифровою валютою.

Ключові слова: цифровий юань, дворівнева модель CBDS, фінансові інновації, фінансова інфраструктура, популяризація цифрової валюти.

One of the leaders in the introduction of digital currencies today is China. Given the considerable authority and influence of this country in the world, in our opinion, it is worth studying the experience of the PRC and considering the advantages and disadvantages of using digital currencies, the feasibility of introducing elements of this financial instrument in Ukraine. The factor behind the introduction of its own digital currency in China was the idea of moving away from the use of the main world reserve currencies and gradually expanding the use of national currencies in international settlements, the idea of reducing dependence on the main players and acquiring leadership status on the world financial market. e-CNY is a digital form of fiat currency issued by the People's Bank of China with authorized operators to exchange and provide services to the public. It is a value-based, quasi-account and hybrid account-based payment instrument with legal tender status, a loosely linked account and supporting managed anonymity. The introduction of the digital yuan promotes financial integration, increases the efficiency and security of payments, reduces the cost of international transactions, ensures the accelerated development of financial markets and institutions, and contributes to the expansion of access to financial services for the general population. Digital currency performs the following functions of money: a measure of value, a means of circulation, payment and accumulation. The People's Bank of China has chosen a two-tier system model with an intermediary digital currency to issue the digital yuan. In such a system, the regulator plans to use proven technological solutions and operational skills of credit and financial institutions in payments, taking into account the specifics of the Chinese economy. The digital currency system, built on two levels, organically fits into the existing two-level monetary system. The digital yuan has become a harbinger of large-scale changes in the global financial market. Therefore, with the introduction of the digital yuan, the central banks of many countries intensified their own development of digital currencies to qualitatively improve the system of internal and especially international settlements.

Keywords: Digital Yuan, two-tier CBDS model, financial innovation, financial infrastructure, popularization of digital currency.

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-18>

Богдановський Д.І.

аспірант,

Державний податковий університет

Bohdanovskyi Dmytro

State Tax University

Постановка проблеми. Фінансова сфера, як і всі інші, має адаптуватися до інновацій в різних сферах життя суспільства через винаходи нових взаємин і нових інструментів. Одним з таких інноваційних впроваджень стали цифрові валюти. Це потужний та зручний елемент фінансової сфери ряду країн. Наша країна також запровадила власну е-гривню, але широкого використання вітчизняної цифрової валюти на сьогоднішній день ще не спостерігається. «Національний банк продовжує опрацьовувати проект концепції е-гривні з учасниками платіжного ринку, учасниками ринку віртуальних активів та державними органами. Результатом опрацювання стане створення концепції е-гривні – із комплексним урахуванням інтересів й потреб учасників ринків та потенційних користувачів» [2, с. 375]. Є певні бар'єри використання, як то недостатність досвіду у потенційних споживачів

використання е-гривні, нерозвинена до комфортного рівня відповідна інфраструктура, відсутність промо-політики щодо використання е-гривні серед широкого загалу. Але успішний досвід інших країн використання цифрової валюти доводить доцільність її запровадження на вітчизняних теренах.

Одним з лідерів щодо запровадження цифрових валют на сьогоднішній день є Китай. Враховуючи неабиякий авторитет і впливовість цієї країни в світі, на наш погляд варто дослідити досвід КНР та розглянути переваги та недоліки користування цифровими валютами, доцільність запровадження елементів даного фінансового інструменту в Україні. Причому не тільки фінансові, економічні механізми, але й успішну модель промоції серед широкого загалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні окремих аспектів специфіки запро-

вадження цифрових валют Китаю, ми спиралися на оригінальні роботи Чангчуна Му та Фаня Йіфей. Чанчунь Му у своїй праці «Баланс конфіденційності та безпеки: теорія та практика E-CNY. Керована анонімність» висвітлює дворівневу операційну структуру e-CNY [3, с. 2–3]. Детально аналізується також дизайн матриці гаманця e-CNY. Він враховує в тому числі функцію анонімності CBDC, міжнародні перспективи, правила фінансової доброчесності, запобіжні заходи щодо запобігання ризикам та, зокрема, рамки e-CNY для боротьби з відмиванням грошей, фінансування тероризму та ухилення від сплати податків. Принципи розробки захисту конфіденційності e-CNY також аналізуються дослідником досить ретельно, зважаючи на національні реалії, в тому числі на особливості менталітету. Приділено увагу також правовій базі для «керованої анонімності» e-CNY, міжнародній практиці «керованої анонімності» [3, с. 6–7]. У статті «Теорія та практика вивчення електронного CNY Китаю» Чанчунь Му приділив увагу дослідженню взаємозв'язку цифровізації економіки Китаю та діяльності Центробанку Китаю. Насамперед, він аналізує причини, які спонукають ЦБК запровадити CBDC як нову форму грошей і спосіб оплати. Серед інших, названо такі причини: потенційне сприяння підвищенню стійкості роздрібною платіжної системи, сприяння кращому фінансовому стану системи, підвищення ефективності платіжної системи центрального банку та сприяння фінансовій інтеграції суспільства [4, с. 179–180]. Підкреслюється соціальне призначення CBDC: адже вони в межах китайської двохрівневої системи можуть зробити доступнішим та дешевшим обслуговування ряду категорій, таких як літні люди, іноземні гості та нерезиденти, населення з районів слабого інтернет-забезпечення. Автор наголошує на сприянні CBDC інноваціям у напрямку інклюзивного, екологічного та сталого фінансування.

Фань Йіфей, заступник голови Народного банку Китаю, у своїх статтях наголошує, що дворівнева модель, може допомогти центральному банку оптимізувати зручність і доступність CBDC і відповідної інфраструктури, тим самим підвищуючи готовність громадськості використовувати його. Дворівнева модель дозволяє ефективніше використовувати існуючі бізнес-ресурси, людські ресурси і технології, сприяє інноваціям і конкуренції через ринковий розвиток. «Дворівнева модель, з іншого боку, може допомогти центральному банку оптимізувати зручність і доступність CBDC» [6, с. 1]. Такі фінансові установи, як комерційні банки, повністю розробили прикладні та сервісні системи інфраструктури інформаційних технологій, з високою потужністю обробки. Тому центробанку не потрібно приділяти цьому увагу і витрачати додаткові ресурси. Це сприятиме інтеграції ресурсів, синергії співпраці та інновацій [5, с. 6–7]. На користь такого співробітництва дослідник висуває

аргумент щодо звичок китайського населення використання комерційних установ для фінансових операцій. Звідси робиться висновок, що дворівнева модель може сприяти популяризації CBDC через вже вироблені комерційними установами звички.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення специфіки запровадження цифрової валюти в Китаї.

Виклад основного матеріалу дослідження. Весь світ активно досліджує новаторський досвід Китаю в сфері запровадження цифрового юаню. Фань Йіфей, (заступник голови Народного банку Китаю в 2022 році), надав цифровому юаню таке визначення: e-CNY – це цифрова форма фіатної валюти, випущена Народним банком Китаю з уповноваженими операторами щодо обміну та надання послуг населенню. Це заснований на вартості, квазі-рахунок і гібридний платіжний інструмент на основі рахунку зі статусом законного платіжного засобу, слабо пов'язаним обліковим записом і який підтримує керовану анонімність. e-CNY слід в основному позиціонувати як M0, найбільш ліквідну форму грошової маси (також відомий як готівка в обігу) [5, с. 1].

В межах Китаю цифровий юань активно запроваджений. На цьому шляху було втілено чимало інновацій. Спочатку Народний банк Китаю уклав партнерські договори з чотирма державними банками: Промисловий і комерційний банк Китаю (ICBC), Будівельний банк Китаю, Сільськогосподарський банк Китаю і Банк Китаю. Були залучені і три телекомунікаційні компанії – China Telecom, China Mobile, China Unicom, а також Huawei. В результаті, фінансові установи конвертували частину своїх депозитів у Центральному банку в цифрові валюти і визначили сектори економіки для її запровадження; на банки також лягло тестування гаманців для зберігання цифрової валюти. Розробка технологічного рішення велася у співпраці з операторами платіжних систем Alipay і WeChat. У травні 2020 р. Народний банк КНР в рамках пілотної програми ввів в чотирьох регіонах DCEP [Цифровий юань]: Шеньжень, Сюньань, Ченду та Сучжоу.

Електронний юань став доступним у пілотних містах для державних службовців, які отримали частину зарплати у цифрових юанях, і вони могли переказувати гроші з їхньої звичайної електронної форми до цифрового юаня. Особливістю цифрового юаня стали офлайн-платежі, які неможливі для звичайних криптовалют: такі платежі можуть проводитися без інтернет-з'єднання за допомогою прямого зв'язку між двома пристроями, а пізніше заноситись в загальну базу даних відразу ж при підключенні до мережі. Це стає можливим завдяки застосуванню NFC – технології передачі даних малого радіусу дії, яка використовується, наприклад, у безконтактній оплаті.

Для популяризації електронного юаню та його промоції було застосовано ряд заходів, зокрема, було проведено лотерею серед 2 млн людей в м. Шеньчжень, в результаті якої 50 тисяч отримали електронні «червоні конверти» із цифровою валютою на загальну суму 10 млн юанів (по 200 юанів, що складає близько 30 долларів США). За давньою традицією, червоний конверт з грошима у Китаї традиційно дарують люди старших поколінь представникам молодших поколінь під час свята Весни, традиційного китайського Нового року за місячним календарем. Для використання електронних юаней до системи підключили тисячі точок у місті, масово рекламувалися привабливі акційні пропозиції. Зокрема, надавалися знижки до 50% на перегляд фільмів в кінотеатрах, оплату в кафе, покупки в магазинах під час свят за умови оплати цифровим юанем. Організовувалися лотереї для виграву купонів – електронних грошей для витрачання у закладах громадського харчування. Вдалий іміджевий хід щодо запровадження цифрового юаню – поєднання інновацій та традиційних національних масових свят – сприяв популяризації нової форми грошей: адже технологічні інновації надали нового імпульсу традиційним святам.

Крім того, почалися пробні запуски цифрового юаня в селах, де не всім доступні смартфони та інтернет, тому це особливо важливий крок для тестування та налагодження офлайн-функціоналу. Для запровадження цифрового юаню використовувалися також і приватні великі компанії, які вже мали онлайн сервіси серед численних клієнтів, зокрема платформа для замовлення такси Didi Chuxing та сервіс доставки їжі Meituan Dianping. Більше 100 інтернет-платформ, включаючи JD.COM, Taobao та Meituan, впровадили відповідні функції для використання цифрових грошей. Платіжна функція DCEP «подвійний офлайн» є зручною для використання у відсутності мережі Інтернет та доступу до банківського рахунку, якщо цифровий гаманець DCEP встановлений на мобільних телефонах обох сторін транзакції. Доступ до широкої мережі прийому платежів China Mobile та Union Pay відіграли важливу роль у популяризації та стандартизації CBDC.

Для випуску цифрового юаня Народним банком Китаю було обрано дворівневу модель системи з опосередкованою цифровою валютою (рис. 1). У такій системі регулятор планує використовувати апробовані технологічні рішення та операційні навички кредитних та фінансових установ у платежах, враховуючи специфіку китайської економіки. Дворівнева операційна структура CBDC схожа на діючу в країні фінансову систему, коли верхній рівень належить ЦБК, а на другому розташовані комерційні банки. На першому рівні ЦБК взаємодіє з комерційними банками безпосередньо, емітуючи та виводячи з обігу CBDC. На другому рівні, як це прийнято у традиційних фінансах, комерційні банки взаємодіють із

населенням та організаціями. Тому система цифрової валюти, побудована на двох рівнях, органічно вписується в існуючу дворівневу монетарну систему.

Дворівнева модель дозволяє центральному банку оптимізувати зручність і доступність CBDC і відповідних служб, тим самим підвищуючи готовність громадськості використовувати його. За допомогою даної моделі ефективніше використовуються бізнес-ресурси, людські ресурси і технології.

ЦБК співпрацює з учасниками з різних секторів, включаючи не лише комерційні банки та установи фінансового ринку, а й постачальників платіжних послуг (PSP), фінтех-компанії, операторів зв'язку. Такий підхід надає змогу використовувати переваги різних зацікавлених сторін у проектуванні платіжних продуктів, розробці систем, дослідженні варіантів використання, маркетингу, бізнес-обробці, а також в експлуатації та технічному обслуговуванні, а також у створенні більш ефективної, орієнтованої на ринок екосистеми e-CNY [4, с. 186].

Комерційні банки мають розроблені прикладні та сервісні системи інфраструктури інформаційних технологій з високою потужністю обробки. Вони мають значний досвід у застосуванні додатків Fintech, а також потужну мережу кваліфікованого персоналу для роботи з відповідними додатками [4, с. 186]. Такий підхід щодо готової системи робить можливим економити величезного ресурсу в частині інноваційної інфраструктури CBDC. З іншого боку, Центральний банк накопичив значний досвід розвитку міжбанківських платіжних і розрахункових систем в роботі з фінансовими установами. НБК випускає цифрову валюту та поширює її серед роздрібних банків та фінансових організацій (Alibaba, Tencent та UnionPay), а ті – серед жителів країни та бізнесу. Головна відмінність між цифровим та фіатним юанем у тому, що DCEP буде перекладатися через спеціальні гаманці, а не через банківські рахунки.

Комерційні банки повинні сплатити центральному банку 100% резервів CBDC, тому гроші, випущені громадськості, залишаться у власності центрального банку, відповідальність, підкріплена довірою центрального банку, кваліфікуватиме CBDC як законний платіжний засіб. Центральний банк відповідає за видачу e-CNY та управління повним життєвим циклом валюти. Комерційні банки і інші установи несуть відповідальність за забезпечення обігу та обіг e-CNY послуги населенню. «e-CNY є суспільним товаром, який РБС дарує громадськості без відсотків і без плати за обмін і тираж» [4, с. 185].

Також, це не змінює існуючу систему грошового обігу і дворівневості структури рахунків, дворівневий CBDC не збільшує залежність банків від міжбанківських операцій запозичення або впливу на їхню кредитну спроможність.

Отже, дворівневу модель запровадження e-CNY можна відобразити у вигляді таблиці, де чітко показані учасники та їх функції.



Рис. 1. Дворівнева операційна структура CBDC в Китаї

Джерело: [3; 4; 5; 6]

Таблиця 1

Дворівнева модель CBDS Китаю: учасники та їх функції

1 рівень	Центральний банк	– здійснює емісію цифрових юаней – відповідає за випуск і погашення, сумісність і управління екосистемою гаманця – обирає комерційні банки, які відповідають критеріям капіталу та технологіям як авторизованих операторів
2 рівень	Уповноважені оператори	– беруть на себе провідну роль у наданні послуг обміну e-CNY, відкриваючи різні типи цифрових гаманців для клієнтів на основі міцності KYC – здійснюють процедури у сфері ПВК/ФТ
	Комерційні банки та фінансові інституції, провайдери платіжних послуг	– максимально реалізують свої творчі можливості для надання послуг для обігу електронних юанів і роздрібних платежів, включаючи проектування платіжних продуктів, розробку системи, дослідження варіантів використання, маркетинг, бізнес обробки, – експлуатація та обслуговування e-CNY – надають платіжні сервіси користувачам та підтримку обігу e-CNY

Джерело: [3; 4; 5; 6]

Як і планувалося, не буде жодного негативного впливу на механізми реальної економіки від доповнення фінансової системи цифровим юанем, оскільки це не впливає на існуючий трансмісійний механізм монетарної політики. Така модель зробила валютні операції більш рентабельними, покращить грошовий обіг, ефективність і, зрештою, підвищить зручність використання та безпеку пов'язаних платіжних послуг.

Висновки. Введення цифрових грошей є інноваційним інструментом задля оптимізації фінансової взаємодії між фінустановами та клієнтами. Безпрецедентні кроки запровадження e-CNY надали свої результати. Фінансові послуги стають зручнішими, доступнішими. Випуск електронного юаня також сприяє підвищенню рівня безпеки та ефективності роздрібних платежів, оскільки надає розширення доступу платіжних послуг, є безпечним активом, також забезпечує анонімність розрахунків, конфіденційність та захищає особисту інформацію.

Введення цифрової валюти, яке було запроваджено задля захисту фінансового суверенітету країни та сприяння розвитку її платіжної індустрії, призвело до того, що напрямок «платежі в централизованій цифровій валюті» в Китаї займає лідируючі позиції у світі. Для нашої країни на сьогодні важливим є вивчення досвіду країн щодо законодавчої бази та специфіки запровадження цифрових валют центральних банків в світі та розробка методичних та практичних пропозицій для державних регуляторів щодо оптимізації цього процесу [1, с. 199–200]

НБК має на меті запровадження системи потужних транскордонних платежів e-CNY, оскільки Народний банк Китаю веде виважену та системну політику щодо участі в численних міжнародних програмах з удосконалення транскордонних платежів. Стратегічними напрямками роботи із запровадження e-CNY будуть масштабування інфраструктури використання ЦВЦБ, робота над зручністю, ефективністю та привабливістю для клієнтів, посилення захисту особистої інформації користувачів, приведення до оптимального балансу грошово-кредитної політики, фінансової системи та фінансової стабільності у зв'язку з введенням фінансової інновації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богдановський Д.І. Впровадження цифрових валют: світові тенденції та інновації в Україні. *Трансформація фінансової політики в умовах євроінтеграції*: збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-

практичної конференції, Ірпінь, 8 грудня 2023 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 698 с. С. 197–201. URL: https://drive.google.com/file/d/1czXAQpFAjf4JzHb0RydA6h_7MfD9-qcV/view

2. Грицай С.О. Перспективи та тенденції появи CBDC в Україні: проект «e-гривня». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 354–359.

3. Changchun Mu. Balancing Privacy and Security: Theory and Practice of the E-CNY's Managed Anonymity. URL: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696666/2022110110364344083.pdf> (дата звернення 20.10.2024)

4. Changchun Mu. Theories and Practice of exploring China's e-CNY. URL: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4749192/2022122913350138868.pdf> (дата звернення 20.10.2024)

5. Fan Yifei Analysis of the Policy Implications of the Positioning of e-CNY as M0. URL: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696707/2022110110120242332.pdf> (дата звернення 20.10.2024)

6. Fan Yifei Thoughts on CBDC Operations in China. URL: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696741/2022110110142226519.pdf> (дата звернення 20.10.2024)

REFERENCES:

1. Bohdanovskyi D.I. (2023) Vprovadzhenia tsyrovkykh valiut: svitovi tendentsii ta innovatsii v Ukraini [Introduction of digital currencies: global trends and innovations in Ukraine]. *Transformatsiia fiskalnoi polityky v umovakh yevrointehratsii*: zbirnyk materialiv KhIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Irpin, December 8, 2023). Irpin : Derzhavnyi podatkovyi universytet, pp. 197–201. Available at: https://drive.google.com/file/d/1czXAQpFAjf4JzHb0RydA6h_7MfD9-qcV/view (In Ukrainian).

2. Hrytsai S.O. (2024) Perspektyvy ta tendentsii poavy CBDC v Ukraini: proekt "e-hryvnia" [Prospects and trends of the emergence of CBDC in Ukraine: the "e-hryvnia" project]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, no. 1, pp. 354–359. (In Ukrainian).

3. Changchun Mu. Balancing Privacy and Security: Theory and Practice of the E-CNYs Managed Anonymity. Available at: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696666/2022110110364344083.pdf>

4. Changchun Mu. Theories and Practice of exploring Chinas e-CNY Available at: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4749192/2022122913350138868.pdf>

5. Fan Yifei Analysis of the Policy Implications of the Positioning of e-CNY as M0 Available at: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696707/2022110110120242332.pdf>

6. Fan Yifei Thoughts on CBDC Operations in China. Available at: <http://www.pbc.gov.cn/en/3935690/3935759/4696741/2022110110142226519.pdf>

СТРУКТУРА КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

CAPITAL STRUCTURE AS A FACTOR OF THE QUALITY OF A COMPANY'S FINANCIAL POTENTIAL

Стаття присвячена подальшому розвитку теоретичних основ та методичного забезпечення формування якості фінансового потенціалу та оцінки впливу на нього структури капіталу. В перебігу дослідження та досягнення визначеної мети застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, аналізу і синтезу, порівняльний, абстракції, системного підходу, формальної логіки, узагальнення даних, кластерний, регресійний аналіз. Уточнено понятійно-категоріальний апарат теорії якості фінансового потенціалу. За результатами дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення якості фінансового потенціалу. Визначено ознаки якості фінансового потенціалу. Для побудови теоретичного базису на основі аналізу наукових джерел визначено концепції, що складають базис концепції якості фінансового потенціалу. Виходячи з традицій оцінювання якості запропоновано систему оцінювання якості фінансового потенціалу з використанням кількісних та якісних методів аналізу. Вплив структури капіталу на якість фінансового потенціалу змодельовано методом регресійного аналізу.

Ключові слова: фінансовий потенціал, якість, структура капіталу, кількісні показники, якісні показники.

The article is devoted to the further development of the theoretical foundations and methodological support for shaping the quality of financial potential and assessing the impact of capital structure on it. In the course of the study and to achieve the defined objective, both general scientific and specialized methods were applied: the dialectical method of scientific knowledge, analysis and synthesis, comparative method, abstraction, systematic approach, formal logic, data generalization, cluster analysis, and regression analysis. The conceptual and categorical framework of the theory of financial potential quality has been refined. Based on the research findings, theoretical approaches to defining the quality of financial potential have been summarized from the perspectives of resource-based, systemic, functional, and goal-oriented approaches. The key characteristics of financial potential quality have been identified, including: balance, efficiency in the use of financial resources, financial stability, investment attractiveness, adaptability, and manageability. To build a theoretical foundation, a review of scientific sources has identified the key concepts underlying the financial potential quality theory: sustainable development, financial stability, and management efficiency. Based on traditional quality assessment practices, a financial potential quality evaluation system has been proposed, incorporating both quantitative and qualitative analysis methods. The system of quantitative indicators includes: liquidity indicators (current liquidity ratio, quick liquidity ratio), financial stability indicators (autonomy ratio, financial dependence ratio), profitability indicators (return on assets (ROA), return on equity (ROE)), capital turnover indicators (asset turnover ratio, working capital turnover ratio). Qualitative characteristics may include: capital management efficiency (the ability to effectively utilize borrowed and own funds), risk resilience (preparedness for external shocks), investment attractiveness (the degree of trust from investors and creditors). The impact of capital structure on the quality of financial potential has been modeled using regression analysis.

Keywords: financial potential, quality, capital structure, quantitative indicators, qualitative indicators.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-19>

Журавльова І.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Zhuravlova Iryna

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economic

Постановка проблеми. В умовах економічної невизначеності, посилення конкуренції та необхідності забезпечення сталого розвитку підприємств актуальність дослідження впливу структури капіталу на якість фінансового потенціалу зростає. Порухення балансу у структурі капіталу може призвести до втрати фінансової стійкості або зниження ефективності використання ресурсів, що впливає на якість фінансового потенціалу. Зростання процентних ставок та інфляції призводить до зміни вартості позикового капіталу, що збільшує фінансове навантаження на підприємства з високим рівнем боргового навантаження, знижуючи їх здатність забезпечувати сталий розвиток. Суб'єкти бізнесу з незбалансованою структурою капіталу більш уразливі до ринкових шоків, що ставить під загрозу їхню платоспроможність і конкурентоспроможність. Неефективна структура капіталу знижує інвестиційну привабливість, обмежуючи доступом

до зовнішніх ресурсів. Висока частка власного капіталу підвищує довіру до компанії, але може знижувати дохідність акціонерів. Велика доля позикових коштів збільшує ризики, але сприятиме зростанню рентабельності (за умови позитивного ефекту фінансового важеля). Інвестори та кредитори оцінюють структуру капіталу як ключовий індикатор надійності компанії: Результати дослідження

Таким чином, актуальність дослідження впливу структури капіталу на якість фінансового потенціалу зумовлена необхідністю виконання завдання: забезпечення фінансової стійкості за умов економічної нестабільності, підвищення інвестиційної привабливості підприємств, нейтралізації ризиків, розроблення стратегій сталого та ефективного використання фінансових ресурсів. Оптимізація структури капіталу є ключовим фактором для формування високоякісного фінансового потенціалу за рахунок балансу між фінансовими ризиками та

прибутковістю, що сприяє досягненню конкурентних переваг та сталого розвитку підприємства.

Актуальність дослідження якості фінансового потенціалу пояснюється необхідністю зміцнення фінансової стійкості підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, залучення інвестицій та адаптації до змін довкілля. У сучасних умовах такий аналіз стає важливим інструментом стратегічного та оперативного управління, що сприяє досягненню сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам управління потенціалом різноманітних економічних систем для забезпечення їх життєздатності присвячені праці О.І. Барановського, В.Г. Боронос, В.М. Гейця, М.С. Дороніної, С.М. Козьменка, О.М. Теліженка та ін. Теоретичним підґрунтям дослідження якості фінансового потенціалу суб'єктів бізнесу стали праці таких закордонних вчених як А. Дамодаран, Е. Хелфер, Б. Нідлз та ін. Наукові доробки А. Дамодарана присвячені вартості компаній, впливу на неї ефективного управління фінансовим потенціалом [5]. Е. Хелфер розробив інструменти аналізу фінансової ефективності, які є основою для оцінки якості фінансового потенціалу [8]. Праці Б. Нідлза присвячені аналізу фінансової стійкості, ліквідності і рентабельності як показників якості фінансового потенціалу і ефективності бізнесу [12].

Останнім часом дослідники активно вивчають вплив структури капіталу на якість фінансового потенціалу суб'єктів бізнесу. М. К'єр та М. Ауслоос досліджували вплив механізмів корпоративного управління на фінансові показники 252 компаній. Результати дослідження показали, що певні механізми корпоративного управління можуть як позитивно, так і негативно впливати на такі показники, як рентабельність активів та коефіцієнт Тобіна, наголошуючи на важливості вибору ефективних практик управління для покращення якості фінансового потенціалу [11]. Аналіз впливу акціонерного капіталу на фінансове зростання 45 нефінансових компаній, проведене Д. Х. Шікумо, показав, що зростання акціонерного капіталу позитивно впливає на зростання прибутку на акцію та ринкову капіталізацію, що свідчить про важливість використання власного капіталу для фінансування розширення та підвищення фінансової стійкості [15]. Х. Вассербахер та М. Спіндлер вивчали, як наявність кредитного рейтингу впливає на рівень заборгованості компаній. Проте ефект варіюється в залежності від конкретного рейтингу: для високих рейтингів (AAA та AA) вплив негативний, тоді як для нижчих рейтингів (BB і нижче) — позитивний, що наголошує на необхідності врахування кредитного рейтингу для формування структури капіталу [16]. Ці дослідження демонструють складність і багатогранність впливу структури капіталу на фінансовий капітал підприємництва. Оптимізація

співвідношення власного та позикового капіталу, ефективні механізми корпоративного управління та облік факторів, таких як кредитні рейтинги, є ключовими для забезпечення фінансової стійкості та зростання фінансового потенціалу суб'єктів бізнесу.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток теоретичних аспектів та методичного інструментарію оцінювання якості фінансового потенціалу та впливу на нього структури капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Поняття якості фінансового потенціалу синтезується на базі двох родових понять фінансовий потенціал і якість. Якість є складною багатоаспектною категорією. З точки зору філософії вона позначає сукупність властивостей суттєвої визначеності об'єкта, завдяки якій він відрізняється від інших, відповідає певним вимогам, потребам або очікуванням відповідно до його призначення. В даному дослідженні під фінансовим потенціалом підприємства будемо розуміти сукупність фінансових ресурсів та можливостей, які суб'єкт бізнесу може використати для досягнення стратегічних та операційних цілей [3]. Якість фінансового потенціалу відображає його ефективність, стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, сутність поняття “якість фінансового потенціалу” можна визначити як комплексну характеристику фінансових ресурсів та можливостей суб'єкта бізнесу, яка відображає їх ефективність, збалансованість та здатність забезпечувати досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта бізнесу.

Якість фінансового потенціалу характеризує як кількісні параметри (достатність обсягів ресурсів та їх структуру), так і ефективність їх використання, керованість і адаптивність до зовнішніх змін. Визначальні ознаки якості фінансового потенціалу подані в табл. 1.

Узагальнення наукових джерел [2; 3; 10; 13; 14 та ін.] дозволило виокремити теоретичні підходи до визначення якості фінансового потенціалу, подані в табл. 2.

Концепції, що складають теоретичне підґрунтя концепції якості фінансового потенціалу, подано в табл. 3.

Виходячи з традицій оцінювання якості об'єктів пропонується вимірювати якість фінансового потенціалу з використанням кількісних та якісних методів аналізу. Виходячи з ознак якості фінансового потенціалу, наведених в табл. 1 в якості кількісних показників пропонується показники: ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності), фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності), рентабельності (рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE)), оборотності капіталу (коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу).

Таблиця 1

Визначальні ознаки якості фінансового потенціалу

Ознака	Метрики оцінювання
Збалансованість фінансових ресурсів	Співвідношення між власними та позиковими коштами, адекватний розподіл фінансових ресурсів між поточними та довгостроковими потребами
Ефективність використання фінансових ресурсів	Рівень прибутковості, що досягається з допомогою фінансових ресурсів, рентабельність активів, капіталу, оборотність капіталу та швидкість його перетворення на доходи
Фінансова стійкість	Здатність підприємства зберігати стабільне фінансове становище за умов економічної нестабільності, адекватність покриття зобов'язань активами
Інвестиційна привабливість	Рівень довіри з боку інвесторів, кредиторів та партнерів; перспективність підприємства для довгострокових вкладень
Адаптивність	Здатність підприємства оперативно реагувати зміни у зовнішньої та внутрішнього середовищі, можливість перерозподіляти ресурси для реалізації пріоритетних завдань
Керованість	Наявність ефективної системи планування, контролю та управління фінансами, прозорість процесів розподілу та використання ресурсів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Теоретичні підходи до визначення якості фінансового потенціалу

Підхід, прихильники	Якість фінансового потенціалу
Ресурсний підхід (Д. Пенроуз [13], Е. Р. Боуен) [4]	Якість фінансового потенціалу визначається обсягом і структурою фінансових ресурсів, їх достатністю для реалізації цілей і виконання завдань підприємства
Системний підхід (Б. Карлофф [10], І. Ансофф)	Фінансовий потенціал розглядається як система, що включає ресурси, процеси та механізми управління, які взаємодіють для досягнення сталого розвитку
Функціональний підхід Ю.М. Брігхем [2], Ф. Модільяні, М. Міллер, Р.А. Брейлі, С.К. Майєрс	Якість фінансового потенціалу оцінюється через його функції: забезпечення ліквідності, стійкого фінансування стратегічного розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності
Цільовий підхід (А. Рапопорт [14], М. Дженсен, У. Меклінг	Якість фінансового потенціалу визначається ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства. Фінансовий потенціал розглядається як забезпечення досягнення цілей максимізації вартості бізнесу, сталого розвитку, фінансової стійкості

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Концепції, що складають теоретичне підґрунтя

Концепція	Автор	Основні положення
Концепція сталого розвитку	Дж. Елкінгтон [7]	Фінансовий потенціал повинен забезпечувати стійкість компанії у довгостроковій перспективі, включаючи здатність покривати зобов'язання та фінансувати розвиток
Концепція фінансової стійкості	І.А. Бланк [1]	Якість фінансового потенціалу визначається балансом між власними та позиковими коштами, рівнем ліквідності та рентабельністю
Концепція ефективності управління	П. Друкер [6]	Висока якість фінансового потенціалу забезпечується за рахунок ефективного управління капіталом та ресурсами

Якісні характеристики можуть охоплювати: ефективність управління капіталом (здатність ефективно використовувати позикові та власні кошти), стійкість до ризиків (готовність до зовнішніх шоків), інвестиційна привабливість (ступінь довіри з боку інвесторів та кредиторів).

Але якість фінансового потенціалу – це інтегральна характеристика, яка відображає здатність суб'єкта бізнесу ефективно використовувати фінансовий ресурс для сталого розвитку. Її вимір потребує комплексного підходу, який базується на аналізі фінансових показників, індикаторів щодо ефективності управління ризиками та стратегічного планування, індексах збалансованості між

короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовою стійкістю та гнучкістю.

Крім методів фінансового аналізу при плануванні формування фінансового потенціалу певної якості методичне забезпечення повинно включати SWOT-аналіз і методику збалансованих показників (Balanced Scorecard).

Структура капіталу відіграє ключову роль у формуванні фінансового потенціалу суб'єкта бізнесу, оскільки визначає баланс між власними та позиковими коштами, що впливає на стійкість, рентабельність, ліквідність та здатність до інвестицій. Фінансовий потенціал певної якості підприємства з деякою структурою капіталу визначає здатність

залучати і використовувати ресурси задля досягнення стратегічних цілей.

Основними аспектами впливу структури капіталу на фінансовий потенціал підприємства є фінансова стійкість, рентабельність капіталу, ліквідність, інвестиційний потенціал, кредитоспроможність, адаптивність, ризик банкрутства (табл. 4).

Емпіричні дослідження підтверджують вплив структури капіталу на якість фінансового потенціалу. Як приклад моделювання впливу змін в структурі капіталу на якість фінансового потенціалу суб'єкта бізнесу можна навести результати множинної регресії за групою машинобудівних підприємств Харківського регіону. Для цього як результативний (ендогенний) показник (y) було обрано рентабельність власного капіталу, яка є результируючим вимірником, що замикає всю систему кількісних і якісних показників якості фінансового потенціалу, адже формування фінансового потенціалу будь-якого суб'єкта бізнесу має за мету збільшення суми власного капіталу і підвищення рівня його прибутковості. Екзогенними змінними обрано основні коефіцієнти, які характеризують структуру капіталу та ефективність його використання: коефіцієнт фінансової автономії (x_1), коефіцієнт оборотності сукупного капіталу (x_2), коефіцієнт поточної ліквідності (x_3), частка поточних

зобов'язань у сукупному капіталі (x_4) та коефіцієнт маневреності власного капіталу (x_5).

Сформована матриця вихідних даних однорідної групи машинобудівних підприємств Харківського регіону була виокремлених шляхом кластерного аналізу, нормалізована і перевірена на мультиколінеарність для проведення регресійного аналізу у програмному пакеті Statistica 8.0. Матриця парних кореляцій показала відсутність мультиколінеарності між незалежними змінними. Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,87. Коефіцієнт детермінації становить 0,77, тобто в 77% випадків зміни x призводять до зміни y (рис. 1).

$$y = 0,35 - 0,765x_1 + 0,055x_2 + 0,103x_3 - 0,1x_4 - 0,023x_5.$$

Згідно з побудованою моделлю найбільш впливовим фактором є коефіцієнт автономії. Його обернене значення (-0,7656) свідчить про те, що зростання фінансової автономії буде призводити до зниження рентабельності власного капіталу, що говорить про значний зворотній зв'язок між рентабельністю власного капіталу та коефіцієнтом автономії. Низький коефіцієнт автономії може підвищити ROE, якщо підприємство ефективно використовує позикові фінансові ресурси для зростання прибутку, але при цьому зростають ризики.

Таблиця 4

Основні аспекти впливу структури капіталу на фінансовий потенціал підприємства

1. Фінансова стійкість	Висока частка власного капіталу підвищує стійкість підприємства, оскільки знижує ризик дефолту за несприятливих ринкових умов. Переважання позикового капіталу підвищує фінансові ризики, але за умови правильного використання боргового важеля може посилити фінансовий потенціал зростання. Фінансово-стійкі компанії мають більше можливостей для довгострокового планування та реалізації великих інвестиційних проектів
2. Рентабельність капіталу (ефект фінансового важеля)	Використання позикового капіталу при рентабельності активів вище вартості позикових коштів (відсотків за боргами) дозволяє збільшити рентабельність власного капіталу (ROE). Якщо дохідність нижча за вартість позикових коштів, це знижує прибуток і може призвести до втрати фінансової стійкості
3. Ліквідність	Збалансована структура капіталу допомагає підтримувати достатній рівень ліквідності. Надлишкова частка короткострокових зобов'язань знижує ліквідність та збільшує ризик касових розривів. Наявність власного капіталу в достатньому обсязі допомагає фінансувати поточні операції, не вдаючись до позикових коштів.
4. Інвестиційна привабливість	Підприємства зі стійкою структурою капіталу та низьким борговим навантаженням мають більший доступ до кредитних ресурсів та інвестицій. Висока частка позикового капіталу може обмежити залучення додаткових коштів через недовіру інвесторів чи кредиторів
5. Кредитоспроможність	Підприємства з оптимальною структурою капіталу отримують вигідніші умови кредитування (низькі відсоткові ставки). Високий рівень боргового навантаження може погіршити кредитний рейтинг фірми, збільшивши вартість позикового капіталу
6. Адаптивність	Підприємства з високою часткою власного капіталу гнучкіші у прийнятті стратегічних рішень, оскільки залежать від кредиторів. Надлишкова частка позикового капіталу знижує фінансову гнучкість, оскільки значна частина ресурсів прямує обслуговування боргів
7. Ризик банкрутства	При високій частці позикового капіталу зростає ймовірність банкрутства через неможливість виконання зобов'язань за умов зниження доходів. Стійкість підприємства безпосередньо залежить від балансу між власним та позиковим капіталом

Джерело: сформовано автором

Regression Summary for Dependent Variable: y (Spreadsheet1)						
R= ,87531089 R²= ,76616915 Adjusted R²= ,52464343						
F(5,6)=6,6237 p<,00594 Std.Error of estimate: ,02346						
N=12	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(6)	p-level
Intercept			0,345227	1,963572	0,175816	0,046223
x1	-0,686778	1,489510	-0,765599	1,660460	7,461076	0,000047
x2	0,243259	0,247282	0,054999	0,055909	11,983729	0,000000
x3	0,512656	2,442115	0,102568	0,488599	14,209923	0,000000
x4	-0,196091	2,485424	-0,100805	1,277690	6,678896	0,000050
x5	-0,076954	2,207973	-0,023402	0,671442	10,034853	0,000028

Рис. 1. Результати регресійного аналізу якості фінансового потенціалу

Джерело: сформовано автором в пакеті Statistica 8/0

Наступними за впливовістю для досліджуваної групи підприємств є поточна ліквідність, яка має прямий вплив на рентабельність. Коефіцієнт поточної ліквідності відіграє важливу роль формуванні якості фінансового потенціалу підприємства. Оптимальні значення коефіцієнта поточної ліквідності (1.5–2.0) зміцнюють фінансовий потенціал, забезпечуючи баланс між ліквідністю та ефективністю використання активів. Однак надмірно високі чи низькі значення можуть вказувати на нераціональне управління ресурсами, що обмежує фінансові можливості підприємства.

Частка поточних зобов'язань у сукупному капіталі має зворотній зв'язок з результативним показником. Висока частка поточних зобов'язань може негативно позначитися на ROE, якщо підприємство має труднощі з погашенням короткострокових боргів, що веде до збільшення витрат на обслуговування боргу, зниження прибутку. Для збереження високої якості фінансового потенціалу частка поточних зобов'язань має бути збалансованою – достатньою для фінансування операційної діяльності, але не створювати надмірного боргового навантаження. Позитивний вплив високої частки поточних зобов'язань впливає на підвищену гнучкості (використання короткострокових зобов'язань дозволяє оперативно залучати ресурси для фінансування поточної діяльності); економії на вартості капіталу (короткострокові зобов'язання (наприклад, комерційний кредит) можуть бути дешевшими за довгострокові позикові кошти); зростання рентабельності власного капіталу (ROE) (при ефективному використанні короткострокового фінансування можливе збільшення прибутку на вкладений капітал). Але висока частка поточних зобов'язань може сприяти негативним тенденціям: зростання фінансових ризиків (висока частка короткострокових зобов'язань збільшує ризик неплатоспроможності, особливо у разі погіршення ринкової кон'юнктури); зниженню ліквідності (необхідність оперативних виплат за короткостроковими зобов'язаннями

може призвести до нестачі оборотних коштів); зростання процентних та операційних витрат (при високій частці короткострокових кредитів збільшуються витрати на їх обслуговування); втраті інвестиційної привабливості (висока залежність від короткострокового фінансування може знизити довіру інвесторів та кредиторів).

Коефіцієнт маневреності капіталу відображає частку власного капіталу у мобільної (оборотної) формі і показує, наскільки підприємство здатне оперативно управляти своїм фінансовим потенціалом. Занадто високий показник (понад 0,5) може вказувати на неефективне використання капіталу. Низькі значення (менше 0,2) свідчать про нестачу оборотних коштів та можливі проблеми з ліквідністю. Таким чином, коефіцієнт маневреності капіталу як важливий показник якості фінансового потенціалу при високих значеннях сприяє стійкості, ліквідності та інвестиційної привабливості підприємства, а при низьких – сигналізує про можливі фінансові ризики та обмеження в управлінні капіталом.

Отримані емпіричні факти за досліджуваною групою підприємств у сукупності з попереднім висновком щодо зв'язку рентабельності та незалежних факторів дає підстави для наступного твердження: для підвищення рівня рентабельності підприємств варто залучати кошти з зовнішніх джерел, однак для максимального ефекту використовувати для цього потрібні не поточні зобов'язання, а довгострокові. Для підвищення якості фінансового потенціалу важливо знайти баланс між ефективним використанням фінансових ресурсів, обґрунтованим рівнем боргового навантаження та фінансовою стійкістю.

Висновки. Якість фінансового потенціалу суб'єкта бізнесу є стратегічно важливим елементом його функціонування. Теоретичні дослідження та практичні інструменти дозволяють менеджерам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення якості фінансового потенціалу, ефективності управління фінансовими ресурсами.

Оптимальна структура капіталу грає провідну роль в формуванні якості фінансового потенціалу підприємства і повинна забезпечити фінансову стійкість, ефект фінансового важеля, високу ліквідність і платоспроможність, гнучкість у залученні нових ресурсів, максимізацію рентабельності без надмірних фінансових ризиків. Для досягнення високої якості фінансового потенціалу важливо організувати постійний моніторинг і корегування структури капіталу, враховуючи поточні завдання суб'єкта бізнесу та зміни зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник, Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
2. Бірхем Є. Основи фінансового менеджменту. Київ : Молодь, 1997. 1000 с.
3. Журавльова І.В. Методологія оцінювання фінансового потенціалу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>
4. Bowen H. R. The Effective use of resources: Financial. Human. Washington : Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1974. 32 p.
5. Damodaran A. Applied corporate finance. New Jersey : Wiley, 2015. 583 p.
6. Drucker P. F. Concept of the corporation. New York : Transaction Publishers, 1993. 329 p.
7. Elkington J., Zeitz J. The breakthrough challenge : 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line. San Francisco : Jossey-Bass, A Wiley Brand, 2014. 253 p.
8. Helfert E. A. Financial analysis : tools and techniques : a guide for managers. New York : McGraw-Hill, 2001. 485 p.
9. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976. № 3, P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
10. Karlöf B. Business strategy in practice. New York : Wiley, 1987. 184 p.
11. Kyere M., Ausloos M. Corporate Governance and Firms Financial Performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*. 2021. Vol. 26(2). P. 1871–1885. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.1883>.
12. Needles Jr., Belverd E. Financial & managerial accounting. Mason : South-Western, 2014. 1250 p.
13. Penrose J., Rasberry R., Myers R. Business communication for managers : an advanced approach. Mason : Thomson/South-Western, 2004. 470 p.
14. Rapoport A. General system theory: essential concepts & applications. / Cambridge : Abacus Press, 1986. 270 p.
15. Shikumo1 D. Effect of Share Capital on Financial Growth of Non-Financial Firms Listed at the Nairobi Securities. *African Development Finance Journal*. 2021. August Vol 5. No.2. P. 25–44. URL: <http://journals.uonbi.ac.ke/index.php/adfj>
16. Wasserbacher H., Spindler M. Credit Ratings: Heterogeneous Effect on Capital Structure Papers 2406.18936, 2024. June. UR: DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.18936>.

REFERENCES:

1. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriiets V.S. (2017) Upravlinnia finansamy pidpriemstv: pidruchnyk [Enterprise Finance Management: textbook]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 792 p. (in Ukrainian)
2. Brikkhem Ye. (1997) Osnovy finansovoho menedzhmentu [Fundamentals of financial management]. Kyiv : Molod, 1000 p. (in Ukrainian)
3. Zhuravlova I.V. (2023). Metodolohiia otsiniuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstv v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Methodology for assessing the financial potential of enterprises in the context of intellectualization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>. (in Ukrainian)
4. Bowen H. R. (1974) The Effective use of resources: Financial. Human. Washington : Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 32 p.
5. Damodaran A. (2015) Applied corporate finance. New Jersey : Wiley, 583 p.
6. Drucker P. F. (1993) Concept of the corporation. New York : Transaction Publishers, 329 p.
7. Elkington J., Zeitz J. (2014) The breakthrough challenge : 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line. San Francisco : Jossey-Bass, A Wiley Brand, 253 p.
8. Helfert E. A. (2001) Financial analysis : tools and techniques : a guide for managers. New York : McGraw-Hil, 485 p.
9. Jensen M., Meckling W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, no. 3, pp. 305–360. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
10. Karlöf B. (1987) Business strategy in practice. New York : Wiley, 184 p.
11. Kyere M., Ausloos M. (2021) Corporate Governance and Firms Financial Performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*. vol. 26(2), pp. 1871–1885. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/ijfe.1883>.
12. Needles Jr., Belverd E. (2014) Financial & managerial accounting. Mason : South-Western, 1250 p.
13. Penrose J., Rasberry R., Myers R. (2004) Business communication for managers : an advanced approach. Mason : Thomson/South-Western, 470 p.
14. Rapoport A. (1986) General system theory : essential concepts & applications. Cambridge : Abacus Press, 270 p.
15. Shikumo1 D. (2021) Effect of Share Capital on Financial Growth of Non-Financial Firms Listed at the Nairobi Securities. *African Development Finance Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 25–44. Available at: <http://journals.uonbi.ac.ke/index.php/adfj>
16. Wasserbacher H., Spindler M. (2024) Credit Ratings: Heterogeneous Effect on Capital Structure Papers 2406.18936. DOI: <http://dx.doi.org/10.48550/arXiv.2406.18936>.

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

FINANCIAL INCLUSION: ESSENCE, MEANING AND PRINCIPLES IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

У статті обґрунтовується значення фінансової системи у відновленні країни в повоєнний період та її адаптація до викликів воєнного часу. Фінансова інклюзія розглядається як ключовий фактор соціально-економічного розвитку, спрямований на забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх категорій населення, включаючи соціально вразливі групи. Описано важливість фінансової інклюзії для України у контексті відновлення економіки, зокрема через забезпечення доступу до фінансових послуг ветеранам війни. Відзначено активну роль Національного банку України у підтримці фінансової стабільності та розвитку фінансового ринку, а також у реалізації стратегії сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів ESG. Окреслено основні принципи та аспекти фінансової інклюзії, включаючи її доступність, прийнятність, економічну вигідність та якість послуг.

Ключові слова: фінансова інклюзія, фінансова грамотність, фінансова система, банківська послуга, соціальна інклюзія.

The article substantiates the importance of the financial system in the country's recovery during the war period and its adaptation to the challenges of wartime. Financial inclusion is considered a key factor in socio-economic development, aimed at ensuring access to financial services for all categories of the population, including socially vulnerable groups. Particular attention is paid to international initiatives in the field of financial inclusion, in particular, studies by the IMF and the World Bank, which assess the level of financial accessibility and its impact on economic development. It is noted that 2024 became a turning point in the development of financial inclusion, with the transition from gradual improvements to systemic transformations. Also, changes in the approaches of international organizations, such as CGAP and UNSGSA, which are aimed at expanding the impact of financial services through the integration of social and economic factors, are indicated. The importance of financial inclusion for Ukraine in the context of economic recovery, in particular, through ensuring access to financial services for war veterans, contributing to their social and economic reintegration, is described. The active role of the National Bank of Ukraine in supporting financial stability and development of the financial market, as well as in implementing a sustainable development strategy in accordance with international ESG standards, is noted. The article also outlines the main principles and aspects of financial inclusion, including its accessibility, acceptability, cost-effectiveness and quality of services. Key indicators for assessing the level of financial inclusion are identified, such as access to financial services, the level of financial literacy, social inclusion and innovative technologies. It is noted that financial inclusion is not an end in itself, but acts as a tool for achieving higher goals, such as sustainable development, economic growth and reducing inequality. In addition, the financial sector should not only ensure access to services, but also contribute to real improvements in the well-being of the population.

Keywords: financial inclusion, financial literacy, financial system, banking system, social inclusion.

УДК 336.71:336.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-20>

Руда О.Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування,
Вінницький національний аграрний
університет

Ruda Oksana

Vinnitsia National Agrarian University

Постановка проблеми. Фінансова інклюзія є одним із ключових факторів економічного розвитку та соціальної стабільності. Відсутність належного рівня фінансової інклюзії може призводити до поглиблення соціальної нерівності, обмеження економічної активності населення та послаблення стійкості банківської системи.

У банківській сфері фінансова інклюзія є не лише засобом підвищення обсягів клієнтської бази, але й інструментом соціальної відповідальності, що сприяє зниженню рівня бідності та розширенню економічних можливостей. Крім того, в умовах війни значна частина населення переміщується як всередині країни, так і за її межі, що ускладнює забезпечення доступу до фінансових послуг. Зміна економічного середовища вимагає від банків впровадження інноваційних підходів.

Проблема фінансової інклюзії в Україні також тісно пов'язана з необхідністю забезпечення со-

ціальної рівності, підтримки вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, пенсіонери та молодь. Недостатній рівень фінансової інклюзії призводить до зростання економічної нерівності та обмежує можливості для стабільного економічного зростання.

Таким чином, постає нагальна необхідність дослідження сутності, принципів і значення фінансової інклюзії для банківської сфери України в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансової інклюзії все частіше розглядаються у працях вітчизняних та закордонних вчених. Це свідчить про визнання фінансової інклюзії одним із перспективних та дієвих методів розвитку фінансової системи. Зокрема, сутність, розвиток, функціонування значення та принципи фінансової інклюзії досліджувалися у працях таких вчених, як: І.В. Гнидюк [8], Д.В. Грудініна [3], С.В. Онищенко [6], М.В. Ливдар [5], Н.М. Тимошенко [8] та інші.

Формулювання цілей статті. Розкрити сутність поняття фінансової інклюзії та дослідити ключові принципи фінансової інклюзії, їхню роль та значення для банківської сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова система є ключовою складовою відновлення країни в повоєнний період. Усі її елементи гостро реагують на виклики, пов'язані з воєнним станом, і потребують адаптації до сучасних умов.

До війни розвиток фінансової системи України здійснювався відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року. Однак, у серпні 2023 року набрала чинності нова Стратегія розвитку фінансового сектору, яка враховує виклики воєнного часу та визначає ключові стратегічні цілі для розвитку фінансової системи, серед яких центральну роль відведено фінансовій інклюзії.

Питання фінансової інклюзії привертають увагу як науковців, так і міжнародних організацій. Зокрема, Міжнародний валютний фонд (МВФ) регулярно здійснює статистичні дослідження, що стосуються розвитку цифрових фінансових технологій, їхнього впливу на фінансову доступність та підвищення рівня фінансової грамотності. Група Світового банку також активно займається моніторингом фінансової доступності [6].

2024 рік став переломним для сектору фінансової доступності, ознаменувавшись значними змінами та новими напрямками розвитку.

В останні роки фінансова інклюзія зазнала значних змін, спрямованих на формування більш чіткої теорії трансформаційних змін і переходу від поступового розширення доступу до досягнення значущих результатів. Одним із прикладів цієї еволюції стало стратегічне репозиціонування офісу UNSGSA, який змістив акцент з фінансової інклюзії на фінансове здоров'я. Такий підхід відображає усвідомлення того, що кінцевою метою є не лише забезпечення доступу до фінансових послуг, але й покращення якості життя завдяки їх використанню.

Подібну ідею втілює ініціатива «Фінансова інклюзія 2.0» від CGAP, яка акцентує на необхідності максимізації впливу фінансових послуг через інтеграцію принципів стійкості, справедливості та досягнення глобальних цілей, таких як боротьба зі зміною клімату та просування гендерної рівності. Ці підходи підкреслюють важливість переосмислення ролі фінансів не як самодостатньої галузі, а як інструменту для досягнення соціальних і економічних змін.

Важливі уроки можна побачити на прикладі проєкту CFI в блакитній економіці, здійсненого в партнерстві з екологічною організацією Rare. Один із сценаріїв передбачав надання рибалкам кредитів для придбання більших сіток, що сприяло фінансовій доступності, але водночас призвело до надмірного вилову риби та шкоди довкіллю. Альтернативний підхід, зосереджений

на заощадженнях і кредитах для створення додаткових джерел доходу, зменшив тиск на природні ресурси та сприяв сталому розвитку.

Ці приклади демонструють головний урок: фінансова інклюзія не є самоціллю. Її значущість визначається тим, наскільки вона сприяє досягненню вищих цілей, таких як сталий розвиток, доступ до освіти чи охорони здоров'я, а також нові економічні можливості [2].

Українські науковці визначають фінансову інклюзію як процес забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх верств населення, зокрема соціально вразливих груп, з метою підвищення добробуту та зміцнення соціально-економічної безпеки. У своїх працях вони підкреслюють, що фінансова інклюзія є ключовим чинником соціально-економічного розвитку, оскільки вона сприяє зниженню рівня бідності та стимулює економічне зростання.

Дослідження у цій сфері охоплюють питання створення умов для розширення доступу до фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та подолання бар'єрів, що перешкоджають інклюзії. Фінансова інклюзія зосереджує увагу на забезпеченні доступу до широкого спектра фінансових послуг, таких як банківське обслуговування, кредитування, страхування та інвестиції, для максимально широкого кола громадян, особливо тих, хто традиційно залишається поза межами фінансової системи [6].

Сьогодні платіжні послуги займають провідне місце на ринку фінансових послуг як в Україні, так і за її межами. Рівень довіри населення та бізнесу до фінансового сектору значною мірою визначається надійністю та безперебійністю здійснення грошових розрахунків.

У цьому контексті варто відзначити, що під час занепокоєння громадян щодо доступності банківських послуг на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну [4].

Водночас концепція фінансової інклюзії має на меті подолання соціальної нерівності, створюючи можливості для ефективної інтеграції в суспільне та економічне життя вразливих груп населення. В сучасних умовах в Україні саме ветерани російсько-української війни часто стикаються з низкою соціальних, психологічних та економічних проблем, які ставлять їх у становище вразливої групи. Успішна реінтеграція ветеранів у суспільне життя є важливим фактором для зміцнення соціально-економічної безпеки України, і цей процес вимагає активних заходів у сфері розвитку фінансової та цифрової інклюзії.

Фінансова інклюзія – це процес забезпечення доступу до основних фінансових послуг (банківські рахунки, кредитування, страхування, електронні платежі) для широких верств населення, особливо для груп із низьким рівнем доходу та тих, хто

проживає в економічно слабких або віддалених регіонах. Мета фінансової інклюзії – зменшення фінансової ізоляції, сприяння економічному зростанню та забезпечення соціальної справедливості.

Основними аспекти сутності фінансової інклюзії є: доступність (забезпечення фізичного або цифрового доступу до фінансових послуг); прийнятність (адаптація фінансових продуктів до потреб різних соціальних груп); доступність за ціною (послуги повинні бути економічно вигідними для споживачів); якість послуг (надання зрозумілих, надійних і безпечних продуктів).

Для ефективного забезпечення фінансової інклюзії необхідно дотримуватися наступних принципів: недискримінація – рівний доступ до фінансових послуг для всіх категорій населення; прозорість – чітке інформування споживачів про умови та особливості фінансових продуктів; інноваційність – впровадження новітніх технологій для покращення доступу до фінансових послуг (мобільні банкінги, цифрові гаманці тощо); партнерство – співпраця між державними, приватними та неурядовими організаціями; захист прав споживачів – забезпечення конфіденційності даних і безпеки операцій.

Фінансова інклюзія – це ключовий елемент розвитку сучасної банківської системи, що сприяє економічному зростанню, соціальній рівності та інноваційним перетворенням у фінансовій сфері. Банки, впроваджуючи принципи фінансової інклюзії, можуть не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й відігравати важливу роль у розв'язанні соціально-економічних проблем.

У банківській діяльності фінансова інклюзія має значний вплив, оскільки сприяє: розширенню клієнтської бази, залучення нових клієнтів із різних соціальних груп та регіонів; зростанню обсягів фінансових операцій, активізація обігу коштів у банківській системі; стабільності фінансової системи, підвищення економічної активності та соціальної стабільності завдяки зниженню нерівності; розвитку нових продуктів і послуг, інноваційні рішення сприяють задоволенню потреб різних груп клієнтів; зміцненню репутації банків, участь у програмах фінансової інклюзії позитивно впливає на імідж банківських установ.

В економічних і банківських дослідженнях використовуються наступні показники для оцінки рівня фінансової інклюзії:

1. Доступ до фінансових послуг: відсоток дорослого населення, яке має банківський рахунок; кількість банківських відділень та банкоматів на 10 000 осіб; частка населення, яке має доступ до електронних платіжних систем.

2. Використання фінансових послуг: частота використання банківських рахунків (кількість операцій на одного клієнта); рівень використання кредитних, страхових і депозитних продуктів; частка

населення, яка використовує мобільний банкінг або фінтех-послуги.

3. Доступність фінансових послуг: вартість фінансових продуктів (комісії, відсоткові ставки тощо); частка населення, яке вважає фінансові послуги доступними за ціною.

4. Фінансова грамотність: рівень обізнаності населення щодо основних фінансових продуктів і послуг; частка людей, які здатні ефективно управляти своїми фінансами.

5. Соціальна інклюзія у фінансах: частка жінок, молоді, людей із низьким доходом, які мають доступ до фінансових послуг; рівень обслуговування населення у віддалених або сільських регіонах.

6. Інноваційні показники: поширення цифрових фінансових технологій (FinTech); частка онлайн-банкінгу та мобільних гаманців у загальній структурі фінансових операцій.

Ці показники допомагають аналізувати та відстежувати ефективність заходів із підвищення рівня фінансової інклюзії та розробляти подальші стратегії для вдосконалення банківської сфери.

За даними Світового банку, фінансова доступність є важливим інструментом у боротьбі з бідністю та підвищенні рівня добробуту. Фінансова інклюзія передбачає забезпечення окремих осіб і підприємств доступом до корисних і доступних фінансових продуктів і послуг, таких як транзакції, платежі, заощадження, кредити та страхування, які відповідають їхнім потребам і надаються відповідально та стабільно. Фінансова доступність визнана важливим чинником для досягнення семи із сімнадцяти цілей сталого розвитку. Країни G20 взяли на себе зобов'язання сприяти фінансовій доступності на глобальному рівні, підтвердивши свою прихильність до впровадження Принципів високого рівня G20 щодо цифрової фінансової інклюзії [1].

Національний банк України активно сприяє відновленню економіки та відбудові країни, спрямовуючи зусилля на відновлення стабільного економічного зростання. Він підтримує економічну політику Кабінету Міністрів та заходи, які сприяють зміцненню обороноздатності України, а також інтеграції до Європейського Союзу. Окрім цього, НБУ працює над розвитком фінансового ринку, підвищенням якості та доступності фінансових послуг, забезпеченням відповідальності учасників ринку, а також посиленням прозорості як для банків, так і для небанківських фінансових установ. НБУ також активно захищає права споживачів фінансових послуг і працює над підвищенням фінансової грамотності громадян. Важливим аспектом є також підтримка сталого розвитку згідно з міжнародними ESG-стандартами, з акцентом на довгострокову перспективу. НБУ забезпечує безбар'єрний доступ до фінансових послуг для осіб з інвалідністю як у відділеннях банків, так і через дистанційні канали.

Національний банк України вдруге з початку повномасштабної війни росії проти України оновив свою інституційну Стратегію, яка орієнтована на боротьбу з російською агресією та відновлення країни. Зокрема, у відповідь на нові реалії, регулятор переглянув та доповнив перелік пріоритетних заходів Стратегії НБУ. Це оновлення сприятиме підвищенню ефективності роботи Національного банку в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища, зміцненню готовності до нових викликів та можливих сценаріїв розвитку ситуації.

«Ми живемо в умовах непередбачуваних зовнішніх обставин, наша задача – під час стратегічного планування скорочувати зону невизначеності. Оновлена Стратегія НБУ виконує цю задачу. Ми плануємо зону визначеності та в міру можливостей уточнюємо свої пріоритетні завдання у відповідь на нові виклики, – зазначив Голова Національного банку Андрій Пишний. – Базовим залишається наше ключове зобов'язання – виконувати мандат за будь-яких умов. Водночас ми розширимо інструментарій та шляхи для його досягнення, застосуємо наш досвід за напрямками, які раніше були невластиві центробанку, збільшимо масштаби роботи, пов'язаної із фінансовою інклюзією, а також плануємо нові задачі для продовження внутрішньої трансформації й посилення ефективності команди, зокрема через корпоративну культуру» [7].

Перелік пріоритетних завдань регулятора був доповнений низкою актуальних заходів і уточнених індикаторів, зокрема: у зв'язку з поглибленням євроінтеграційного курсу оновлено формулювання цілі 3 – «Фінансова система сприяє відновленню країни та інтегрується до ЄС» – та уточнено ініціативи для її реалізації. Зокрема, зусилля Національного банку будуть додатково зосереджені на: інтеграції до ринку фінансових послуг ЄС; розробленні та впровадженні Політики ESG для фінансового сектору; дотриманні вимог до системи корпоративного управління учасників фінансового ринку (постійно, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу); стимулюванні розвитку фінансової інклюзії, в тому числі з урахуванням потреб ветеранів війни в Україні; ініціативах з розвитку кредитування та фінансової грамотності населення та підприємців, зокрема з урахуванням нових міжвідомчих стратегій (Стратегії з розвитку кредитування та Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року) [7].

У 2025–2026 роках Міністерство освіти і науки України планує запровадити в шкільну програму для 8 та 9 класів обов'язковий предмет «Підприємництво та фінансова грамотність». Для цього предмета Національний банк підготував спеціальну модельну навчальну програму, яка вже отримала схвалення Міністерства освіти і науки України [9].

В Україні спостерігається позитивна динаміка зростання рівня фінансової грамотності серед населення, що є результатом впровадження низки ініціатив Національного банку України. Серед них варто виокремити проєкт НБУ «Центр фінансових знань» під назвою «Талан», а також онлайн-платформу «Гаразд», які орієнтовані на підвищення обізнаності громадян про фінансові послуги та продукти.

Освітній сайт «Гаразд» був створений Національним банком України за підтримки Міжнародної фінансової корпорації (IFC) в рамках чотирирічної Програми технічної допомоги «Фінансова інклюзія для економічного зростання», яка реалізується в партнерстві з Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (SECO) та Фондом ефективного врядування Уряду Великої Британії в Україні (GGF).

В «Дії» також можна знайти безкоштовні курси з фінансової грамотності, а Національний банк України розробив спеціальну програму для інтеграції цього навчання в шкільну програму, що доступна на сайті «Талан». Крім того, існує багато інших курсів з фінансової грамотності, які можна знайти як на українських платформах, так і на міжнародних майданчиках, таких як Prometheus, Coursera, EdEra [5].

Крім того, Національний банк України активно працює над створенням концепції оператора фінансової інклюзії, яка передбачає можливість надання спеціальних ліцензій компаніям та банкам, зацікавленим у наданні фінансових послуг у малих населених пунктах та прифронтових регіонах. Ці ініціативи не лише сприяють підвищенню фінансової грамотності серед населення, але й забезпечують доступність фінансових послуг для різних соціальних груп, що є важливим кроком на шляху до досягнення фінансової інклюзії в Україні. Додатково, реалізація таких заходів сприятиме розвитку фінансових послуг в регіонах, які раніше могли бути недостатньо охоплені традиційними фінансовими інститутами, покращуючи економічну ситуацію та підтримуючи соціальну стабільність.

Проте все ж залишаються перешкоди та виклики, що необхідно подолати на шляху розвитку фінансової інклюзії в банківській системі:

1. Економічні чинники:

- низький рівень доходів населення: Значна частина громадян не може дозволити собі користування фінансовими послугами через низькі доходи;

- інфляція та економічна нестабільність: Ці чинники знижують довіру до банківської системи та стимулюють населення уникати використання формальних фінансових послуг;

- висока вартість фінансових послуг: Високі комісії, плата за обслуговування рахунків та інші

витрати роблять банківські продукти недоступними для певних груп населення.

2. Соціальні фактори:

– низький рівень фінансової грамотності: Значна частина населення не володіє базовими знаннями про фінансові продукти та не розуміє переваг їх використання;

– соціальна нерівність: Вразливі групи населення, такі як внутрішньо переміщені особи, пенсіонери, люди з обмеженими можливостями та мешканці сільських регіонів, мають обмежений доступ до фінансових послуг.

3. Технологічні бар'єри:

– недостатня інфраструктура: Брак банківських відділень і банкоматів у віддалених регіонах ускладнює доступ до фінансових послуг;

– обмежений доступ до Інтернету: У деяких регіонах України спостерігається низький рівень доступу до цифрових фінансових сервісів через слабкий розвиток Інтернет-інфраструктури;

– цифровий розрив: Багато людей, особливо старшого віку, не вміють користуватися цифровими технологіями для доступу до банківських послуг.

4. Довіра до фінансової системи:

– недовіра до банківських установ: Наслідки банківської кризи, банкрутства банків та воєнних дій знижують довіру населення до фінансових інститутів;

– непрозорість банківських умов: Недостатня прозорість у роботі банків та приховані комісії відштовхують потенційних клієнтів.

5. Регуляторні та правові виклики:

– складні процедури ідентифікації клієнтів: Високі вимоги до верифікації особи ускладнюють доступ до банківських послуг, особливо для внутрішньо переміщених осіб;

– відсутність сприятливого регуляторного середовища: Недостатньо стимулюючих заходів з боку держави для розширення доступності фінансових послуг.

6. Вплив війни та кризових ситуацій:

– міграція населення: Вимушене переміщення громадян створює труднощі у доступі до банківських послуг у нових регіонах проживання;

– руйнування інфраструктури: Банківські установи в зоні бойових дій припиняють роботу, що знижує доступність послуг для місцевих жителів.

Ці виклики потребують системного підходу, включаючи розвиток фінансової грамотності, стимулювання цифровізації, покращення банківської інфраструктури та підвищення довіри до фінансових інститутів.

Висновки. Отже, фінансова інклюзія, яка передбачає забезпечення широкого доступу населення до фінансових послуг, має ключове значення для економічного відновлення країни. Важливим аспектом цієї стратегії є підтримка

розвитку фінансових послуг для людей з інвалідністю, а також забезпечення безперервного доступу до фінансових послуг на деокупованих територіях, що сприяє стабілізації соціально-економічної ситуації в цих регіонах.

Очевидно, що сектор фінансової інклюзії перебуває на критичному етапі змін. Потрібно проявити достатню сміливість, щоб вийти за межі традиційних метрик і підходів, переосмислюючи інструменти, критерії успіху та те, що справді має значення. Це вимагає кращого розуміння того, який внесок фінансова інклюзія робить у життя людей і як це можна більш точно виміряти. На цьому роздоріжжі важливо узгодити визначення, які більш чітко відображають зміни, зосереджені на реальних фінансових наслідках, та на розробці нових показників, що оцінюють фінансовий стан.

Майбутній шлях полягає не в простому розширенні доступу до фінансових послуг за будь-яку ціну, а в тому, щоб фінанси сприяли реальним, позитивним змінам, які необхідні нашому світу.

Також важливо продовжувати підтримувати програми підвищення фінансової грамотності, спрямовані на поширення основних знань серед громадян, що допоможе їм краще орієнтуватися у фінансових питаннях. Розробка інклюзивних фінансових продуктів, а також активна участь у програмах соціальної відповідальності та захисту прав споживачів, сприятиме стабільному та рівноправному доступу до фінансових можливостей для всіх верств населення.

Отже, фінансова інклюзія є не лише механізмом забезпечення доступу до фінансових послуг, а й важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та соціальної справедливості. Вона створює умови для збалансованого економічного зростання, допомагаючи вирішувати найбільш нагальні проблеми сучасного світу, такі як нерівність, бідність та обмежений доступ до ресурсів. Через фінансову інклюзію ми можемо побудувати більш рівноправне, справедливе і стійке суспільство, де кожен має можливість реалізувати свій потенціал і досягти фінансового добробуту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion> (дата звернення: 22.01.2025).
2. Financial Inclusion Entering a New Era – Center for Financial Inclusion. URL: <https://www.centerforfinancialinclusion.org/2025-financial-inclusion-entering-a-new-era/> (дата звернення: 22.01.2025)
3. Грудініна Д.В., Проць В.І. Фінансова інклюзія як аспект розвитку України. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 30 квітня 2024 р.). Одеса : ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний уні-

верситет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2024. С. 200–202. URL: <https://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19690> (дата звернення: 26.10.2024).

4. Краус К.М., Краус Н.М., Поченчук Г.М. Інституційні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. URL: <http://surl.li/akauri> (дата звернення: 25.01.2025).

5. Ливдар М.В., Новосад Д.І. Фінансова інклюзія: інноваційні фінансові інструменти для сталого економічного розвитку. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 3 (31). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3\(31\)-367-380](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-367-380) (дата звернення: 24.01.2025)

6. Онищенко С.В., Глушко А.Д. Фінансова та цифрова інклюзія ветеранів в аспекті зміцнення соціально-економічної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-04> (дата звернення: 25.01.2025)

7. Оновлення Стратегії НБУ: підвищення ефективності в умовах мінливого сьогодення URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlennya-strategiyi-nbu-pidvischennya-efektivnosti-v-umovah-minlivogo-sogodennya> (дата звернення: 23.01.2025)

8. Тімошенко Н.М., Гнидюк І.В., Маршук Л.М. Фінансова інклюзія, як стратегічний напрям розвитку фінансового сектору України. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1(03). URL: http://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/83/81 (дата звернення: 23.01.2025)

9. У Києві відбулася перша конференція з фінансової грамотності FinLit Forum. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-kiyevi-vidbulasya-persha-konferentsiya-z-finansovoyi-gramotnosti-finlit-forum> (дата звернення: 26.01.2025)

lizatsii resursiv: Materialy VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Odesa, 30 kvitnia 2024 r.), Odesa: DZ "Pivdenoukrainskyi natsionalnyi pedagogichnyi universytet imeni K. D. Ushynskoho", Tsentralno-politychnykh doslidzhen "Politicus", p. 200–202. Available at: <https://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19690> (accessed: 26.01.2025)

4. Kraus K.M., Kraus N.M., & Pochenchuk H.M. (2022). Instytutsionalni aspekty ta tsyfrovizatsiia finansovoi inkluzii v natsionalnii ekonomitsi [Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy]. *Innovation and Sustainability*, (2). Available at: <http://surl.li/akauri> (accessed: 25.01.2025)

5. Livdar, M.V., & Novosad, D.I. (2024). Finansova inkluziia: innovatsiini finansovi instrumenty dlia staloho ekonomichnoho rozvytku [Financial inclusion: Innovative financial instruments for sustainable economic development]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 3(31). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3\(31\)-367-380](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-367-380) (accessed: 24.01.2025)

6. Onyshchenko, S.V., & Hlushko, A.D. (2024). Finansova ta tsyfrova inkluziia veteraniv v aspekti zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky [Financial and digital inclusion of veterans in the context of strengthening socio-economic security]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (15). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-04> (accessed: 25.01.2025)

7. National Bank of Ukraine. (2024). Ono vlen nia Stra-tehii NBU: pidvyshchennia efektyvnosti v umovakh minlyvoho sohodennia [Updating the NBU strategy: Increasing efficiency in a changing environment]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlennya-strategiyi-nbu-pidvischennya-efektivnosti-v-umovah-minlivogo-sogodennya> (accessed: 23.01.2025)

8. Timoshenko N.M., Hnidiuk I.V., & Marshuk L.M. (2024). Finansova inkluziia, yak stratehichniy napriam rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Financial inclusion as a strategic direction for the development of Ukraine's financial sector]. *Inklyuzivna ekonomika*, 1(03). Available at: http://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/83/81 (accessed: 23.01.2025)

9. U Kyievi vidbulasya persha konferentsiia z finansovoi hramotnosti FinLit Forum [The first FinLit Forum conference on financial literacy took place in Kyiv]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-kiyevi-vidbulasya-persha-konferentsiya-z-finansovoyi-gramotnosti-finlit-forum> (accessed: 26.01.2025)

REFERENCES:

1. The World Bank. Available at: <https://worldbank.org/en/topic/financialinclusion> (accessed: 22.01.2025)

2. Financial Inclusion Entering a New Era – Center for Financial Inclusion. Available at: <https://www.centerforfinancialinclusion.org/2025-financial-inclusion-entering-a-new-era/> (accessed: 22.01.2025)

3. Grudinina D.V., & Prots V.I. (2024). Finansova inkluziia yak aspekt rozvytku Ukrainy [Financial inclusion as an aspect of Ukraine's development]. *Suchasna ukrainska derzhava: vektory rozvytku ta shliakhy mobi-*

ENSURING FINANCIAL BALANCE AS ONE OF THE METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 338.4:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-21>**Smetaniuk Olena**

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Management, Marketing
and Economics,
Vinnytsia National Technical University

Karpinskyi Yuriy

Graduate Student of the Department
of Management, Marketing
and Economics,
Vinnytsia National Technical University

Sychev Dmytro

Master's Degree,
Vinnytsia National Agrarian University

Сметанюк О.А.

Вінницький національний технічний
університет

Карпінський Ю.В.

Вінницький національний технічний
університет

Сичев Д.О.

Вінницький національний аграрний
університет

The article is devoted to current issues of ensuring financial equality as one of the methods of anti-crisis management of enterprises. Moreover, during a crisis, you should actively analyze your assets and protect your assets. Therefore, it follows from the fact that the increased importance of anti-crisis management adequately represents its subject, which can be seen either about the ineffectiveness of the anti-crisis management itself as a whole management system in principle, or about the crisis of this methodology, which is currently being victorious by the Fakhivites in the halls of the anti-crisis management. Such ideas, in our opinion, are unlawful. It has been concluded that monitoring of other factors should lead to unnecessary results. Before the last crisis, all analysts pointed to the rapid development of the market of non-russian goods and derivatives, which were largely formed for the market of loans. As a rule, those who were considered to be guilty of the financial market were positive. The main types of anti-crisis financial management are reviewed and seen. The main tasks of the anti-crisis financial management were clarified and its underlying and special functions were analyzed.

Keywords: anti-crisis financial management, types, system, functions, department of anti-crisis financial management, management.

Стаття присвячена актуальним питанням забезпечення фінансової рівноваги як один із методів антикризового управління підприємством. В рамках сучасного антикризового управління основна увага приділяється не запобігання заздалегідь виявленим передумов криз, а, як зазначалося вище, «гасіння пожеж, що розгорілися». Крім цього, у період кризи зазвичай активно аналізують її наслідки та підраховують збитки. Отже, якщо виходити з того, що наведене вище визначення антикризового управління адекватно відображає його предмет, це може свідчити або про неефективність самого антикризового управління як цілісної системи управління в принципі, або про кризу тієї методології, яка в даний час час використовується фахівцями в галузі антикризового управління. Такі висновки, на наш погляд, неправомірні. Констатовано, що однією з серйозних форм кризи, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства, є фінансова криза, яка виражається в порушенні фінансової рівноваги підприємства та відображає циклічно виникаючі протягом його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу та необхідним обсягом фінансових потреб. Доведено, що моніторинг окремих факторів наводить до небажаних наслідків. Напередодні останньої кризи усі аналітики відзначали бурхливий розвиток ринку нерухомості та деревативів, які значною мірою формувалися за рахунок кредитів. Як правило, у цьому бачили розвиненість фінансового ринку, тобто позитивний бік. Головне завдання антикризового управління полягає не в моніторингу та прогнозах, які можуть допомогти уникнути (ухилитися від насуваються) «проблем». Його завдання полягає в тому, щоб розгорнути насувається (вже виник) «виклик часу» на користь життя і таким чином адаптуватися до нього. Фактично йдеться про підхід, згідно з яким проблеми «зовні» відображають ті проблеми, які є у відповідного об'єкту управління «всередині». Розглянуто та виділено основні види антикризового фінансового управління. Окреслено основні завдання антикризового фінансового управління та проаналізовані його загальні та спеціальні функції.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, види, система, функції, завдання антикризового фінансового управління, управління.

Formulation of the problem. In the conditions of constantly changing external environmental factors and internal conditions for financial and economic activities, the probability of periodic occurrence of an enterprise crisis, which can take various forms, increases.

A crisis is understood as an extreme aggravation of internal production and socio-economic relations, as well as the organization's relations with the external economic environment. Crisis situations can arise at any stage of an organization's activity: both during the period of formation and development, and during the period of stabilization and expansion of production, and, finally, at the beginning of a recession.

One of the serious forms of crisis, which carries the most dangerous potential threats to the functioning of an enterprise, is a financial crisis, which is expressed in a violation of the financial balance of an enterprise

and reflects the contradictions that arise cyclically during its life cycle under the influence of various factors between the actual state of its financial potential and the necessary volume of financial needs [4].

Analysis of recent research and publications.

The issues of the essence, specifics, and methodology of anti-crisis financial management of an enterprise have become the subject of scientific research by many foreign economists. In particular, in world practice, experience has already been accumulated in assessing the crisis state of an enterprise. Among the achievements of Ukrainian scientists, the works of Aleskerova Yu.V. [1, 2, 3], Koval N.I. [6, 8], Fedoryshyna L.I. [4, 5, 6] Antoniuk O. [6], Vilchynska N. [4] and others should be highlighted. At the same time, the theoretical and methodological aspects of this problem require generalization and further development, which deter-

mined the relevance of the research topic. Recently, the concept of “anti-crisis financial management” has become widespread, but understanding its essence, types, tasks, and functions of practical application is still at the stage of formation and study by many scientists. This leads to different approaches to interpreting this concept and determining the features of anti-crisis financial management.

The purpose of the article is to investigate ensu-ring financial balance as one of the methods of anti-crisis management of an enterprise, to analyze and determine the main types, tasks and functions of anti-crisis financial management at an enterprise.

Presentation of the main material of the study.

In modern conditions of enterprise activity, it is necessary to create a system with the help of which the analysis and prevention of bankruptcy would be carried out. Such a system is anti-crisis management. The factors that cause the financial crisis are divided into two main groups:

1) external (exogenous) factors that do not depend on the activities of the enterprise – including socio-economic factors of the general development of the country, market factors, and other external factors;

2) internal (endogenous) factors that arise from the activities of the enterprise – including factors related to operating, investment and financial activities, and other factors. Financial crises can classify on next main signs (Fig. 1) [4].

The external manifestation of a company's crisis is its insolvency, that is, the inability of a business entity to make payments on its urgent obligations.

They allocate next stages insolvency enterprises [5]:

1) *hidden insolvency* – characterized by a decrease in business activity and profitability of the enterprise. This stage of insolvency does not affect the indicators. liquidity and financial stability, which can be in within acceptable limits. on at this stage the

enterprise yet maybe exactly to cope with insolvency by changing prices for the enterprise's products, effective marketing policy, increased control over the enterprise's expenses, etc.;

2) *stage of financial instability of the enterprise* – characterized by a sharp deterioration indicators financial stability enterprises: their level usually is at the very limits of permissible values, and has a gradual tendency to decrease with a simultaneous deterioration of business activity and profitability indicators of the enterprise [3];

3) *stage of bankruptcy of the enterprise* – manifests itself in the inconsistency of cash flows, deterioration of financial stability, profitability and business activity indicators, as well as indicators of the solvency of the enterprise. The enterprise is unable to pay its debts on time, and bankruptcy becomes legally obvious.

Anti-crisis financial management is a system of principles and methods for developing and implementing a set of management decisions aimed at preventing and overcoming financial crises of an enterprise, as well as minimizing their negative financial consequences [5]. The main goal of anti-crisis financial management is to restore the financial balance of the enterprise and minimize the rate of decline in its market value caused by the financial crisis.

The process of anti-crisis financial management of an enterprise involves the following main stages (Fig. 2).

There are the following *types of anti-crisis financial strategy*: strategy folding; strategy survival; strategy stabilization and breakthrough.

In within the framework *strategies folding* possible next alternative decision:

- transforming the enterprise into a subsidiary of its client in order to continue of its existence;
- sale parts assets diversified companies;
- liquidation enterprises, has the worst position in industry.

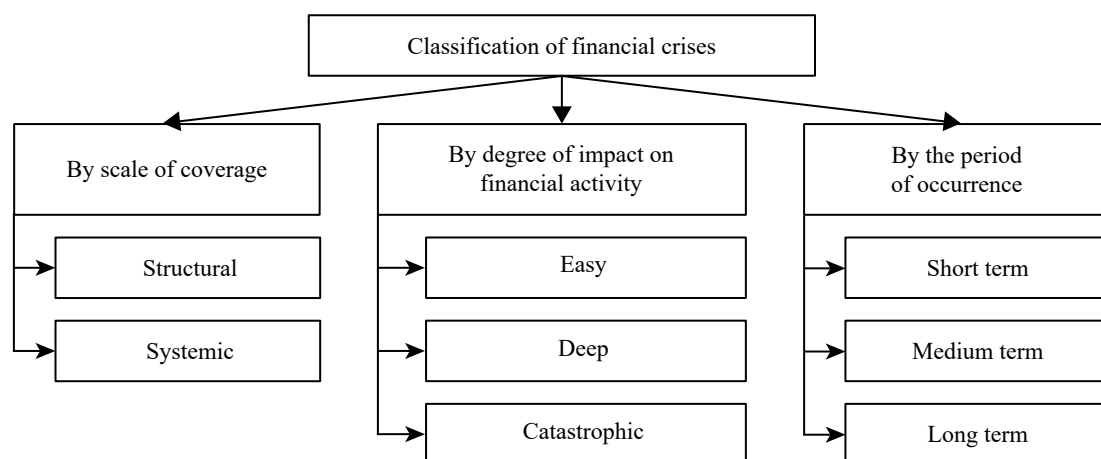


Figure 1. Classification financial crisis

Source: generated by the authors

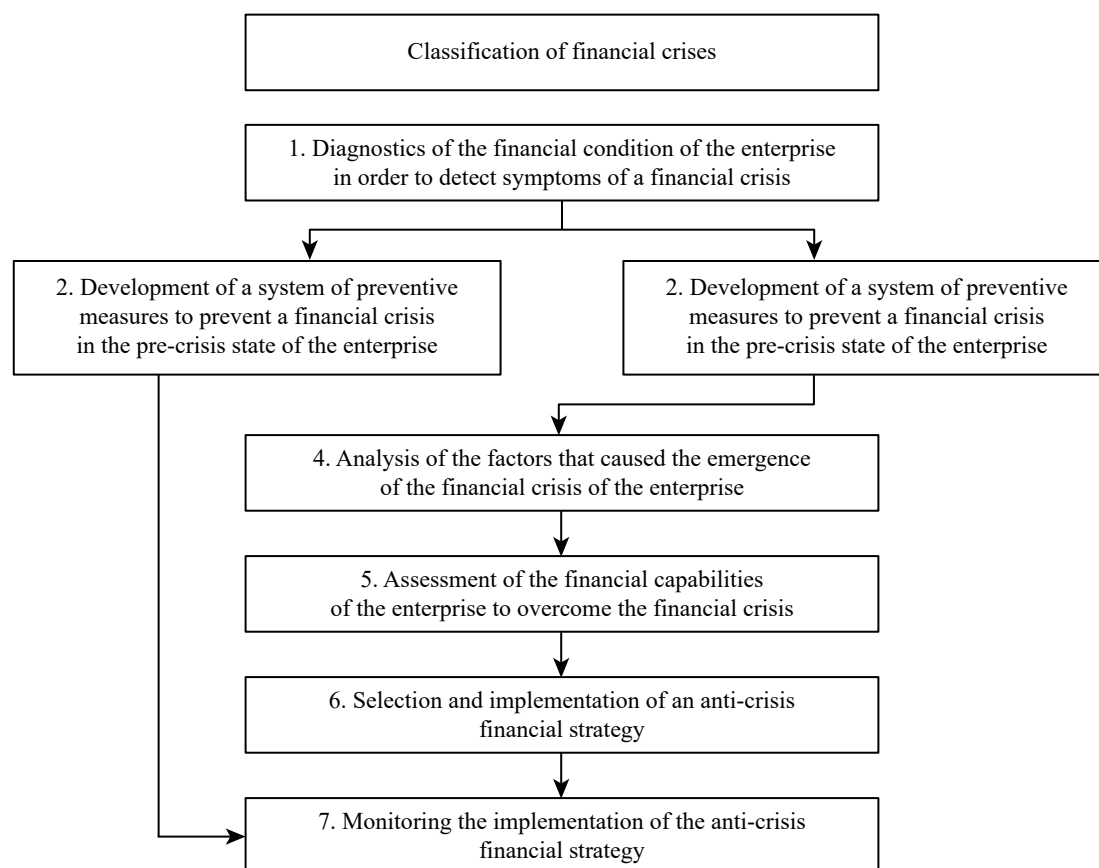


Figure 2. Stages anti-crisis financial management on Enterprise

Source: generated by the authors

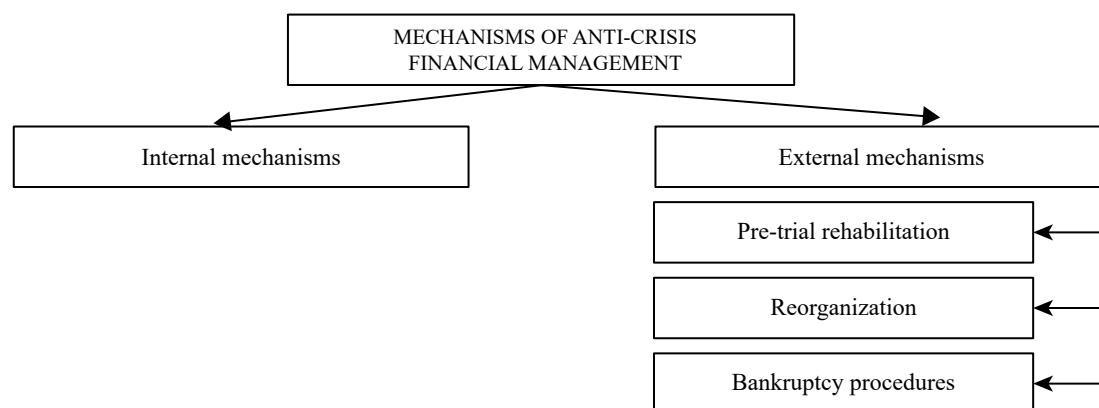


Figure 3. Mechanisms anti-crisis financial management

Source: generated by the authors

The survival strategy (defensive strategy) involves the evolutionary development of the enterprise taking into account the situation, that is, a smooth, minimal restructuring, but reliable improvement in performance, until financial recovery.

The stabilization and breakthrough strategy is a transition from a defensive strategy to an offensive-defensive one, which ensures the improvement of all aspects of the enterprise's activities in the shortest possible time and involves the pursuit of a leading

position in the market, thereby allowing the transition to a growth strategy.

In the system of anti-crisis financial management of an enterprise, the following main mechanisms are distinguished (Fig. 3).

Internal mechanisms anti-crisis financial management are used on in the first two stages of enterprise insolvency – latent insolvency and financial instability, external mechanisms – in the third stage of enterprise insolvency (bankruptcy stage).

The main role in the system of anti-crisis management of the enterprise belongs to the *internal mechanisms of financial stabilization*. In accordance with the main tasks of anti-crisis financial management, the financial stabilization of the enterprise should be carried out sequentially in the following stages (Fig. 4) [5].

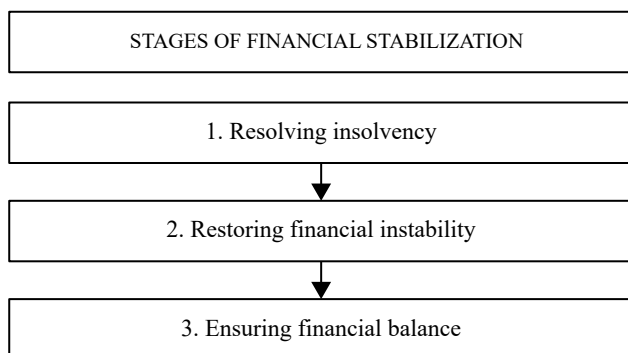


Figure 4. Stages financial stabilization enterprises

Source: generated by the authors

1. Elimination of insolvency. This stage of financial stabilization consists in restoring the enterprise's ability to make payments on its urgent obligations. financial obligation with that, that to warn emergence bankruptcy procedures.

At this stage, a system of measures is being developed aimed, on the one hand, at reducing the size of the enterprise's current external and internal financial liabilities in the short term, and on the other hand, at increasing the amount of cash assets that ensure the urgent repayment of these liabilities. The use of this mechanism determines the need to reduce the size of both current needs (which cause the corresponding financial liabilities) and individual types of liquid assets (for the purpose of their urgent conversion into cash) [1].

2. Restoring financial stability. Although the insolvency of an enterprise can be eliminated in the short term by implementing a number of operational measures, the causes that generate insolvency may remain unchanged if the financial stability of the enterprise is not restored. This will eliminate the threat of a renewed financial crisis not only in the short term, but also in the longer term.

This stage involves developing a system of measures aimed at achieving the financial point of view. equilibrium enterprises in future period.

Opportunities for significant growth volume generation own financial resources in times of crisis development are limited, therefore the main direction of ensuring the achievement of financial balance of the enterprise is to reduce the volume of consumption own financial resources, What related with decrease volume operating room and investment activities enterprises [2].

3. Ensuring financial equilibrium in the long term. Complete financial stabilization is achieved only when the enterprise has ensured long-term financial equilibrium in the process of its future economic development, that is, it has created the prerequisites for a stable decrease in the cost of capital used and a constant increase in its market value. This task requires making certain adjustments to individual parameters of the enterprise's financial strategy. The enterprise's financial strategy, adjusted to take into account adverse factors, should ensure high rates of sustainable growth of its operating activities while simultaneously neutralizing the threat of its bankruptcy in the future period.

At this stage, a system of measures is developed to support the achieved financial balance of the enterprise in the long term. This mechanism is based on the use of a model of sustainable growth of the enterprise, which is ensured by the main parameters of its financial strategy [5].

In the system of *external financial stabilization mechanisms* aimed at bringing an enterprise out of the financial crisis, an important role is played by sanitation procedure.

According to the Law "On Bankruptcy", *pre-trial rehabilitation* is a system of measures to restore the debtor's solvency, taken by the owner of the debtor's property – a unitary enterprise, the debtor's founders (participants), the debtor's creditors and other persons in order to prevent bankruptcy [2].

Reorganization as a method of anti-crisis management of an enterprise is a property transformation of individual business entities, accompanied by the transformation of their organizational and legal status, with the aim of more effective implementation of economic activities [4].

From the perspective of financial management, the reorganization of enterprises is a form of integration or diversification of their capital in order to use it more effectively in the economic process. The following forms of reorganization are established by law [1]: merger; acquisition; division; selection; transformation.

A merger of enterprises is a combination of two or more enterprises, as a result of which a new enterprise is created – their successor. All property, pro-property rights and obligations of the enterprises reorganized in this form are transferred to the successor enterprise, which is the result of the reorganization. After the merger, the legal entity status of the merged enterprises is liquidated in accordance with the established procedure [6].

Merger involves the termination of the enterprise's activities as a legal entity and the transfer of all property rights and obligations to another enterprise.

Divide provides liquidation enterprises with simultaneous creation on its base two or more new independent enterprises. Each of the newly created

enterprises acquires the status of a legal entity, and property rights and obligations are transferred to each of them in accordance with a separate balance sheet [8].

A spin-off is the creation of one or more enterprises without terminating the activities of the latter. Each new enterprise acquires the status of a legal entity, and property rights and obligations are transferred to them on the basis of a separate balance sheet. The reorganized enterprise continues its activities in its previous legal status.

Transformation characterizes a change in the organizational and legal form of an enterprise (for example, a joint-stock company has the right to transform into a limited liability company). As a result of the transformation, the reorganized enterprise continues its business activities in the status of a successor enterprise. All rights and obligations of the reorganized enterprise are transferred to the newly created legal entity on the basis of a transfer deed.

These forms of reorganization are the basis of the chosen enterprise's anti-crisis strategy [7]. For an offensive anti-crisis financial strategy (growth strategy) The most acceptable form of reorganization is a merger with another enterprise, for a defensive (collapse or survival strategy) – division, separation or joining another enterprise.

If, as a result of the use of internal and external mechanisms financial stabilization (reorganization, reorganization) to restore the solvency of the enterprise has failed, it may be recognized as insolvent. In this case, one of the bankruptcy procedures may be applied to it: supervision; financial rehabilitation; external management; bankruptcy proceedings; settlement agreement.

Supervision is a bankruptcy procedure applied to a debtor in order to ensure the preservation of the debtor's property, conduct an analysis of the debtor's financial situation, compile a register of creditors' claims, and hold creditors' meetings.

Financial rehabilitation is a bankruptcy procedure applied to a debtor with the aim of restoring its solvency and repaying its debts in accordance with the debt repayment schedule [9].

This procedure provides for the possibility for the debtor to pay debts in accordance with the schedule approved in a certain manner and to receive funds from sources provided for in the financial rehabilitation plan. funds necessary to satisfy creditors' claims in accordance with the debt repayment schedule during financial rehabilitation.

When implementing financial rehabilitation, the arbitration court approves an administrative manager who, after the expiration of the established financial rehabilitation period, draws up a conclusion on the implementation of the financial rehabilitation plan, the repayment schedule debts and about

satisfaction requirements creditors, which represents to the arbitration court.

External administration is a bankruptcy procedure applied to a debtor with the aim of restoring solvency.

The plan may provide for the following measures to restore the debtor's solvency: re-profiling of production; closure of unprofitable production facilities; collection of receivables; sale of part of the debtor's property; assignment of the debtor's claim rights; fulfillment of the debtor's obligations by the owner of the debtor's property – a unitary enterprise, the founders (participants) of the debtor or a third party or third parties; increase in the debtor's authorized capital at the expense of contributions from participants and third parties; placement of additional ordinary shares of the debtor; sale of the debtor's enterprise; replacement of the debtor's assets; other measures to restore the debtor's solvency.

Bankruptcy proceedings are a bankruptcy procedure applied to a debtor declared bankrupt in order to satisfy creditors' claims proportionately.

With the consent of a separate bankruptcy creditor and (or) an authorized body, the settlement agreement may contain a provision on the termination of the debtor's obligations by granting a concession, exchanging claims for shares in the debtor's authorized capital, or convertible shares. in shares bonds or others valuable papers, innovations obligation, debt forgiveness or other methods provided for by federal law, if such method of termination of obligations does not violate the rights of other creditors whose claims are included in the Register of Creditors' Claims.

Approval of the settlement agreement by the arbitration court is grounds for terminating the bankruptcy proceedings.

Conclusions. Thus, the formation of anti-crisis financial management for enterprises, aimed at their survival and market adaptation, becomes especially important in conditions when transformations occur that are global in nature. Anti-crisis financial management can be successful if it is timely and also has a preventive nature. Therefore, only such management in modern conditions is able to achieve the set goal and effectively solve the tasks of the general management system of the enterprise. The main goal of anti-crisis financial management is to ensure stable development of production, a strong position of the enterprise in the market and a stable financial condition in any state of the external environment.

REFERENCES:

1. Aleskerova Y. Management of the credit process in Ukraine. Traditional and innovative approaches this scientific research: theory, methodology, practice : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. P. 562–580. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-241-8-22>

2. Aleskerova Y., Fedorischina L., Koval N. Features of loan security for the reproduction of fixed assets for agricultural purposes. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 4. P. 1–5.
3. Aleskerova Y., Kolomiets M., Karpinskyi Y. Financial planning in the enterprise as a method of minimizing financial risks. *Market infrastructure*. 2024. Issue 78. P. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-10>
4. Fedoryshyna L., Vilchynska N. Influence of economic space imbalances on the functioning of the enterprise financial mechanism. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2021. Vol. 2, № 1. P. 68–72.
5. Fedoryshyna L., Bilyk T., Pavlyk V. Financial control of small business enterprises in modern conditions. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-18>
6. Antoniuk O., Koval N., Savitska S., Mulyk Ya, Kuzyk N., Koshchynets M. Development of internal control and audit in Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. No. 12(6). P. 376–390.
7. Vdovenko L., Ruda O., Koval O., Horlachuk M. & Herasymchuk V. Strategy of investment attraction for the development of rural areas for the economic restoration of the agricultural sector. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, № 5. P. 138–150. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor5.2023.137>
8. Koval N. Capital investment : economic essence, classification and features of accounting. *Current issues of accounting, taxation, analysis and audit development in modern challenges condition* : collective monograph Kosice : High school safety management v Kosiciach, 2022. P. 28–52.
9. Smetaniuk O., Karpinskyi Y. Management of anti-crisis management of enterprises. *Infrastructure Market*. 2024. Issue 81. P. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure81-31>

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

The article presents theoretical and practical problems of financial risk management in Ukraine. It is substantiated that small business plays an important role in the socio-economic progress of any country – a potential locomotive of the national economy. Its importance is revealed in a number of economic, investment and social functions. In a social sense, small business contributes to employment; satisfying the consumer demand of the population; development of the middle class; acquisition and development of entrepreneurial skills, realization of human abilities. It has been proven that the application of a complex approach allows predicting individual effects of the enterprise's macroeconomic activity to avoid risks with the use of longitudinal (spatial, panel) data models. The obtained results have practical value for manufacturers and exporters in the management of financial risks. The study also provides recommendations to managers and stakeholders regarding financial risk management mechanisms that can contribute to increasing the efficiency of enterprises and states. The level of external financial risk has been established, which indicates an effective financial risk management policy, which leads to an improvement in the company's financial condition.

Keywords: management, risk, profit, financial security, enterprise activity.

UDC 336:005.334:63

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-22>

Fedoryshyna Lidia

Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University

Ryabokon Olena

Bachelor,
Vinnytsia National Agrarian University
Tkachuk Victoria
Bachelor,
Vinnytsia National Agrarian University

Федоришина Л.І.

Вінницький національний аграрний
університет

Рябоконт О.В.

Вінницький національний аграрний
університет

Ткачук В.О.

Вінницький національний аграрний
університет

У статті представлені теоретичні й практичні проблеми управління фінансовими ризиками в Україні. Обґрунтовано, що малому підприємству належить важлива роль у соціально-економічному прогресі будь-якої країни – потенційному локомотиву національної економіки. Його значимість розкривається у низці економіко-інвестиційних і соціальних функцій. У соціальному значенні малий бізнес сприяє забезпеченню зайнятості; задоволенню споживчого попиту населення; розвитку середнього класу; набуттю та розвитку навиків підприємництва, реалізації здібностей людини. Доведено, що застосування комплексного підходу дозволяє прогнозувати індивідуальні ефекти макроекономічної діяльності підприємства для уникнення ризиків із застосуванням моделей лонгітюдних (просторових, панельних) даних. Отримані результати мають практичну цінність для виробників і експортерів в управлінні фінансовими ризиками. Дослідження також надає рекомендації керівникам і зацікавленим сторонам щодо механізмів управління фінансовими ризиками, які можуть сприяти підвищенню ефективності підприємств і держав. Запропоновано, страхування фінансових ризиків. Основними категоріями страхових продуктів є страхування витрат, врожаю і прибутку. Показані недоліки роботи підприємства. Визначено, що аналіз управління фінансовими ризиками підприємства, надані рекомендації для покращення його виробничої діяльності. Констатовано, що на основі проведеного аналізу виокремлено два види фінансових ризиків підприємства: глобальний зовнішній фінансовий ризик (зовнішньоекономічний та ринковий) та зовнішній фінансовий ризик (інфляційний, відсотковий, валютний, інвестиційний, кредитний), що полегшить процес ідентифікації ризиків та вибір методів їх управління. Процес управління фінансовими ризиками охоплює різноманітні заходи, які в узагальненому вигляді можна представити як послідовність таких етапів: визначення ризиків, їх оцінка, впровадження стратегій зменшення впливу та постійне спостереження за ризиками. Встановлено рівень зовнішнього фінансового ризику, що свідчить про ефективну політику управління фінансовими ризиками, яка призводить до покращення фінансового стану підприємства.

Ключові слова: управління, ризик, прибуток, фінансова безпека, діяльність підприємства.

Formulation of the problem. A new level of economic and business relations, the modernization of the corporate management system and the introduction of new information and production technologies require intensive changes in the real sectors of the Ukrainian economy. In this context, problems in risk management and control in modern companies are the most urgent. Solving this problem is a complex multi-criteria task, which makes research work a reality by overcoming various barriers in the following areas: the dominance of conservative models of risk management, which reduce the effectiveness of modern risk assessment and limit managerial vision; transformation of the external and internal business environment, delay in the adaptation of the legal framework and standards regulating activities in the field of internal control, audit and risk management.

Analysis of recent research and publications. Since today the financial risks of enterprises are the most threatening and destructive, this necessitates

their further research, study of the essence, types financial risks and management methods them a significant contribution to structural analysis problems of financial risk management enterprises were made by leading economists, financiers, sociologists, politicians, scientists, domestic scientists, in particular: Aleskerova Y.V., Koval N.I., Mulyk Y.I., Antonyuk O. and others.

Formulation of the goals of the article. The purpose of the research is risk management enterprises.

Presentation of the main research material. Therefore, despite the diversity and depth of research, attention to this issue is due to the fact that financial security issues are often associated and combined with both macroeconomic regulation and corporate finance management issues [6].

Consider how the issue of risk management is reflected in existing theories:

1. Theory of optimal control. Attributive socio-logical a characteristic of any kind of expedient,

reasonable human activity that is carried out in conditions of limited resources and opportunities for choice optimal ways of achieving set goals in conditions of information uncertainty.

2. The theory of systematicity. A static, natural property inherent in any type of expedient activity, which appears as a probabilistic value that reflects the uncertainty in the performance of the key functions of the enterprise, the direction and conditions of which are unclear to the enterprise management.

3. Theory of cyclicity. Crisis phenomena in the economy, which during the active phase lead to a decrease in the rate of economic growth for more than six months.

4. Theory of socio-economic dynamics. Changes in higher-order economic systems may conflict with the interests of individual subsystems. Equilibrium in local markets for products, services and management models largely depends on changes in higher-level systems that may conflict with the economic interests of certain subsystems.

5. Theory of risks. Risk is the result of asymmetry in the distribution of economic information and multisystem effects. Based on a combination of different assessment methods, it is possible to predict with maximum accuracy the structure, scale and level of negative consequences for the following types of risks: consumer, industry, territorial, political, social.

6. Theory of non-equilibrium processes. In balanced systems, risks (a set of threats and opportunities) are deviations from the initial state, which for all elements of the system have the same probability and are equal to the sum of the risks of the subsystems. This theory allows for a more detailed study of the patterns of occurrence and impact of risks.

7. Theory of probability. In dynamic systems, risks manifest differently because different elements of the system have different probabilities. Causal methods used for risk analysis allow to explain their origin and estimate possible losses. The initial

calculation of such losses is carried out using the Bayes formula [5]

8. Based on the analysis, this study proposes a definition of risk as a set of destructive and motivational factors that affect enterprises in specific market and economic conditions in order to fulfill the tasks. When assessing risk, the longer the impact of multisystem factors on economic processes, the more accurately it is possible to predict dynamic probabilities and values (values) of both aggregate and individual risks [4].

Consider the risks that arise as a result of the accumulation of regressive potential. This approach to risk assessment has a rather historical tradition and originates from the theories of historical and technological progress, where the main attention was focused on the study of the destructive consequences of the realization of risks [6].

Let's examine the stages of development of approaches to risk management (Table 1):

Within the framework of the «top-down» approach, a system capable of analysis was formed various risk factors in a single coordinated and integrated environment – corporate risk management. This format is most often used by leading domestic and foreign companies. Existing risk management standards, for example, developed by the Federation of European Associations of Risk Managers (FERMA), are aimed at systematizing the processes of control, evaluation and analysis of risks. The adoption of the standards was necessary to reach agreement on several aspects, including: the terminology used; processes of practical application of risk management; organizational structure of risk management; risk management goals [7].

In this document, risk is defined as «the combination of the probability of an event and its consequences» (ISO/IEC Guide 73). In the absence of an adequate response, the enterprise may face the risk of bankruptcy, financial problems or serious claims

Table 1

Stages development approaches to management risks of agricultural enterprises

No	Period	Stages and their features
1	70's XX Art	Initial risk management: management process risk is carried out on micro levels separate persons (experts of planning and financial departments, brokers, consultants).
2	80's year XX Art	Management assets and liabilities on levels treasury
3		Strategic management assets and liabilities on stages implementation planning and control
4	90's year XX Art	Management market risk based development measures control risk in within the framework financial department, appearance functions management "management risk".
5		Management credit risk by control risk in within the framework financial department, development functions "management risks". Mandatory reservation funds for management liquidity and stability
6		Management operational risk by carrying out internal audit, application functions "management risks" and integration in general system management.
7	XXI in.	Corporate risk management (ERM) is based on complex approaches to management risks, management capital, operational management assets and liabilities. Creation of conditions for simulation active dynamic systems risk management.

Source: generated by the authors

from regulatory bodies or government structures. In the methods used to model the behavior under the influence of the mentioned risks, tools for smoothing critical indicators are used today. This technique provides for the construction of a range of frequency quantification of risks on the basis of the received data on risks and events. Thus, it is determined which of the currently existing risks carries the greatest threat. The cumulative effect of the exposure of the risk group is also taken into account [3].

In our opinion, a dynamic approach to research as a basic principle allows us to consider risk as a form of uncertainty of the result, associated, as mentioned earlier, with a special type of economic activity – entrepreneurship.

It is necessary to highlight the characteristic features of risks, the corresponding properties of equifinal risks: hierarchy (predominance and significance of some risks over others in to the general flow of risks); complexity (the ability of various risks to combine, integrate, strengthen or compensate for their impact on the object).

The financial condition is the most important characteristic of the financial activity of the enterprise, which determines the competitiveness of the enterprise and its potential in business cooperation, is a guarantor of the effective implementation of the economic interests of all participants in financial relations: both the enterprise itself and its partners.

Specific (non-systematic) risks are usually not assessed separately by enterprises, their analysis is mainly carried out as part of the assessment of the financial condition, by comparing the indicators of liquidity, solvency and creditworthiness of the enterprise with their normative values calculated from the data of financial statements.

Lets consider indicators liquidity for assessment their dynamics throughout researched period (Table 2).

Coefficient current liquidity - the recommended values are 1-3, as it was discovered by us indicators liquidity in 2021 – 2.86; 2022 – 2.83, in 2023 11.38. Calculated indicators answer norms and mean absence of solvency problems, in 2023 this there is an indicator too tall that will testify to creditors about the inefficient structure of assets that underestimates efficiency their use the dynamics of this indicator indicate a low level of financial risk.

Ambulance liquidity for each hryvnia current obligations falls UAH 0.74 in 2021 and UAH 0.83. in 2022 and UAH 1.01 in 2023 hryvnias highly liquid turnover assets. Normative values of 0.5 and above. In studied period of SFG had no problems with solvency and had enough working capital funds for settlement with a by all obligations.

The indicator of absolute liquidity shows that for each hryvnia of current liabilities there is 0.023; 0.003 and 0.00002 hryvnias of cash and their equivalents. With a normative value of 0.2, it is possible to make an assumption about the insufficiency of the full amount of funds in the Agrana Frut Ukraine.

Agrana Frut Ukraine is liquid, in case necessity able pay off your debts. From another parties, as the main type of activity in Agrana Frut Ukraine there is growing of cereals, then they are high indicators liquidity point to an ambulance sale of goods at nominal value price.

Systemic risks also include risks of loss of solvency and creditworthiness. Solvency means the ability of the enterprise to fulfill its long-term financial obligations (Table 3).

It should be noted that other indicators that also characterize solvency and creditworthiness

Table 2

Dynamics of liquidity indicators of Agrana Frut Ukraine

Indicators	Years			Absolute growth from 2023 to 2020
	2021	2022	2023	
Coefficient current liquidity	2.86	2.83	11.38	+8.52
Coefficient quick liquidity	0.74	0.83	1.01	+0.27
Coefficient absolute liquidity	0.023	0.003	0.00002	-0.022

Source: constructed by the author based on financial reporting data

Table 3

Dynamics of solvency indicators of Agrana Frut Ukraine

Indicator	Borderline value	Years		
		2021	2022	2023
Coefficient financial autonomy	0.5	0.74	0.72	0.9
Coefficient concentration loan capital	0.5	0.25	0.27	0.09
Coefficient financial dependencies	2	1.34	1.38	1.10
Coefficient financial risk	1	0.34	0.38	0.10
Fund return, hryvnias.	↑	2.26	2.61	3.58
Coefficient turnover turnover assets	↑	2.24	2.61	2.66
The duration of one turnover of the turnovers funds , days	↓	161	138	135

Source: constructed by the author based on financial reporting data

were not calculated in this study: the debt capital structure ratio, the long-term borrowing ratio, etc., because Agrana Frut Ukraine did not use long-term liabilities.

During the studied period, the value of the coefficient of financial autonomy of the Agrana Frut Ukraine is higher than its minimum threshold value, at the same time, its values fluctuate. The value of the loan capital concentration ratio decreases annually, and is significantly lower than the limit value. This indicates that loan capital occupies less and less space in the company's balance sheet, reducing the risk. The coefficient of financial risk in 2021–2023 gradually decreases, as the annually reduces the amount of short-term bank loans.

The calculated results of the indicators testify to the sufficient solvency of the Agrana Frut Ukraine. The calculated values of specific (non-systematic) risks enable to obtain high results of its economic activity.

We will determine the relative profitability indicators of the Agrana Frut Ukraine, which will give an opportunity to evaluate the performance of the FG in 2021–2023 (Table 4).

In 2021–2023, the values of profitability indicators decreased, but Agrana Frut Ukraine still demonstrates high economic results. Despite the military events in Ukraine, difficulties with the sale of crop production, Agrana Frut Ukraine received high relative profitability indicators. Of the three studied years, 2021 and 2023 were the most productive in terms of profitability. Indicator equal profitability products in 2023 year compared to 2021 and 2022 increased by 3.1% and 13.1 %, respectively, which testifies to the quality and competitiveness of Agrana Frut Ukraine products. Comprehensive rating financial state of Agrana Frut Ukraine shows that household holds on in discharge farms class and, it enterprises that are financially stable.

As a result of its financial and economic activity, every farm is faced with various types of financial risk. Therefore, the task of Agrana Frut Ukraine management is to assess the impact of these risks on the activity and reduce the level of threat to the functioning of the enterprise. Summarizing the results of the study of the financial and economic condition, assessment of the management of financial resources and assessment of the probability of bankruptcy of the Agrana Frut Ukraine, the enterprise is in good

condition. It should be noted that over the past few years, equity capital has increased by 1.37 times and net profit by 827,000 hryvnias. The company reduced the use of short-term bank loans by 3.9 times; use of loan capital by 2.4 times. At the same time, the profitability of products increased from 27% in 2021 to 30.1% in 2023.

The insurance market is a component of the financial services market, and its development takes place under state regulation. This especially applies to insurance services for the agricultural sector of the economy. More than 140 insurance companies have licenses for agricultural risk insurance, but in fact no more than 15 companies operate in this segment. This is due to the low level of interest of insurers in servicing the agricultural sector. The main categories of insurance products are cost, crop and profit insurance. The advantages and disadvantages of insurance products on the agricultural insurance market are presented in Table 5. We will apply these advantages and disadvantages to our enterprise Agrana Frut Ukraine (Table 5).

Insurance of individual risks is carried out for field crops, in particular winter crops, in particular against complete death in the winter period, as well as against partial or total loss during this period [2].

In addition, winter crops are insured for the entire production cycle. The main advantages are the ability to assess losses separately for each field and the insurance of strategically important crops in the spring-summer period, when there are high risks, such as drought, droughts, rains and hail [1].

Insurance against one specific risk provides protection against only the selected risk, leaving the possibility of crop failure due to other factors. Determining damages is relatively simple, and payment of insurance compensation is prompt.

The advantage of yield index insurance is low cost, transparency and a simplified procedure for assessing losses. However, the disadvantage is that it only protects against selected risks and does not guarantee compensation for losses caused by local factors (such as hail or storms) that do not affect the entire region.

The advantages of agricultural insurance are:

- 1) greater efficiency compared to traditional state programs to support farmers;
- 2) stimulating the improvement of production technologies at the farm level;

Table 4

Dynamics of profitability indicators of the Agrana Frut Ukraine

Indicator	Years			Deviation of 2023 from 2021, (+;-)
	2021	2022	2023	
Profitability own of capital, %	19	14.1	16.6	-2.4
Return on working capital, %	24	10.36	17.2	-6.8
Profitability loan of capital, %	51.0	33.9	34.6	-16.4
Profitability production, %	27	17	30.1	+3.1

Source: constructed by the author based on financial reporting data

Table 5

Advantages and disadvantages insurance products, presented on market insurance

Insurance product	Advantages	Disadvantages
1. Insurance from several (groups), selected risks	relatively inexpensive product; losses are determined for each separate field; insurance strategically important cultures	are insured risks with low probability onset not are subsidized by the state; low level insurance coating
2. Insurance from one specific risk	relatively inexpensive product; possibility insure only separate fields, and not the whole array cultures; losses are determined on to everyone separate the field	protection is provided only from one risk, whereas culture can to perish from another risk; not are subsidized the state
3. Insurance by index productivity	transparency; low cost; simple procedure definition losses	guarantees protection only from chosen ones risks; lack of maintenance harvest through point risks; slow implementation payments
4. Multi-risk (complex insurance)	protection from complete spectrum risks; are subsidized by the state*; insurance protection is provided on all cycle production	high cost; difficult procedure definition losses; insured all massif cultures, separate fields on insurance not are accepted
5. Insurance by index the weather	definition real equal losses harvest; speed payments	opacity cost harvest; small spectrum risks; not are subsidized the state

Source: created by the authors based on their own research

3) increasing the trust of creditors, which is important for the expansion of agricultural production;

4) ensuring the stability of the financial condition of agricultural enterprises in the long term;

5) promoting the implementation of other risk management initiatives in agriculture.

Conclusions. The need to transition to new, improved methods of risk management and active countermeasures is urgent and is reflected in the works of theoretical scientists and practitioners in the field of risk control. Modern risk, taking into account the components that form a risk event, is a highly intelligent, cybernetic system capable of adapting to the conditions of active countermeasures, creating unpredictable forms that are difficult to identify and that have a large potential for accumulating losses. Accordingly, the risk management system should also have similar characteristics, intelligence, adaptability and the ability to self-regulate. Agrana Frut Ukraine is an independent legal entity with lease relationships. Business risk in modern conditions is the probability of non-return of funds spent on the production and sale of products, which depends on the types of human activity and natural phenomena. The calculated data demonstrate a low value of the coefficient of absolute liquidity for the business entity. Based on the analysis of the economic literature, two types of financial risks of the enterprise are distinguished: global external financial risk (foreign economic and market) and external financial risk (inflationary, interest, currency, investment, credit), which will facilitate the process of identifying risks and choosing methods of their management. The level of external financial risk of Agrana Frut Ukraine has been established, which indicates an effective financial risk management policy, which leads to an improvement in the company's financial condition.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aleskerova Y. Management of the credit process in Ukraine. Traditional and innovative approaches to scientific research: theory, methodology, practice: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 562–580. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-241-8-22>.
2. Aleskerova Y., Fedorischina L., Koval N. Features of loan security for the reproduction of fixed assets for agricultural purposes. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, № 4. P. 1–5.
3. Aleskerova Y., Kolomiets M., Karpinskiy Y. Financial planning in the enterprise as a method of minimizing financial risks. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-10>.
4. Aleskerova Y., Tarasenko O., Marunych U. Currency security for small enterprises in Ukraine. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 156–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-25>.
5. Aleskerova Yu., Yavorska N., Mysholov A. Business risks and their types. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-20>.
6. Antoniuk O., Koval N., Savitska S., Mulyk Ya, Kuzyk N., Koshchynets M. Development of internal control and audit in Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. № 12 (6). P. 376–390.
7. Koval N. Capital investment: economic essence, classification and features of accounting. *Current issues of accounting, taxation, analysis and audit development in modern challenges condition*: collective monograph. Kosice: Vysoka skola bezpecnostneho manazerstva v Kosiciach, 2022. P. 28-52.

REFERENCES:

1. Aleskerova Y. (2022) Management of the credit process in Ukraine. Traditional and innovative approaches to scientific research: theory, methodo-

logy, practice: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 562–580. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-241-8-22>.

2. Aleskerova Y., Fedorischina L., Koval N. (2018). Features of loan security for the reproduction of fixed assets for agricultural purposes. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 4, pp. 1–5.

3. Aleskerova Y., Kolomiets M., Karpinskyi Y. (2024). Financial planning in the enterprise as a method of minimizing financial risks. *Infrastruktura rynku*, vol. 78, pp. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-10>.

4. Aleskerova Y., Tarasenko O., Marunych U. (2023). Currency security for small enterprises in Ukraine. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 81, pp. 156–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-25>.

5. Aleskerova Yu., Yavorska N., Mysholov A. (2024). Business risks and their types. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 85, pp. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-20>.

6. Antoniuk O., Koval N., Savitska S., Mulyk Ya, Kuzyk N., Koshchynets M. (2021). Development of internal control and audit in Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*, no. 12(6), pp. 376–390.

7. Koval N. (2022). Capital investment: economic essence, classification and features of accounting. *Current issues of accounting, taxation, analysis and audit development in modern challenges condition: collective monograph*. Kosice: Vysoka skola bezpechnostneho manazerstva v Kosiciach, pp. 28–52.

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT: INNOVATION AND INTEGRATION ASPECT

У статті розглянуто методологічний базис, інструменти та детермінанти інноваційно-інтеграційного розвитку територій. Запропоновано організаційно-економічний механізм, який являє собою сукупність рівнів управління регіональним розвитком. Збалансованість інтересів органів влади, бізнесу та населення є характерною ознакою сучасної парадигми розвитку територій. Управління має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає інституційні та організаційні зміни, а також моделювання економічного розвитку регіону відповідно до викликів сьогодення. Механізм управління регіональним розвитком можна охарактеризувати як структурований набір стратегічних цілей, оперативних цілей та певних завдань. Стратегічні та оперативні цілі мають бути релевантними умовам розвитку країни, загальним потребам регіону, галузевій специфіці бізнес-середовища.

Ключові слова: територія, економічний розвиток, управління, інновації, стратегічні пріоритети, потенціал.

The article discusses the methodological basis, tools and determinants of territorial development. The organizational and economic mechanism, which is a set of levels of regional development management, is proposed. Development is driven by change, and innovation is the precursor to change. Innovators, such as entrepreneurial structures, educational institutions, and the public, produce innovations. The success of innovation depends on factors such as financing, legal support, availability of qualified and motivated personnel, and access to information resources. The state and local governments should create favorable conditions for the development of innovative activities. Balancing the interests of government, business, and the public is a characteristic feature of the modern paradigm of territorial development. Management should be based on an adaptive approach that involves institutional and organizational changes, as well as modeling the economic development of the region in accordance with the challenges of today. The regional development management mechanism is a structured set of strategic goals, operational objectives, and specific tasks. The current strategic priorities are: strengthening the region's competitiveness, safety and quality of life, and talent development. Operational goals are projects and programs whose implementation should ensure the achievement of strategic goals. Tasks are certain measures, actions, and procedures that need to be taken to achieve strategic and operational goals. The technology of strategic regional development management is a set of tasks, tools, and results. When choosing the determinants of regional development management at the strategic, tactical, and operational levels, it is advisable to focus on: analyzing the market opportunities of the territory, assessing the potential risks of individual business areas, developing innovative projects and programs, selecting appropriate resources, sources of funding, and areas of inter-territorial integration. Strategic and operational goals should be relevant to the country's development conditions, the urgent needs of the region, and the industry specifics of the business environment.

Keywords: territory, economic development, management, innovation, strategic priorities, potential.

УДК 332.1:330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-23>

Топоркова О.А.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку
та психології,
Український державний університет
науки і технологій

Toporkova Olena

Ukrainian State University
of Science and Technologies

Постановка проблеми. Методологічним базисом розвитку середовища на будь-якому рівні (міжнародному, державному, регіональному, галузевому) є наявність змін, які сприяють підвищенню ступеня організованості цього середовища. Невід'ємною складовою розвитку в сучасному розумінні є інновації, які залежно від об'єкта і предмета дослідження можна розглядати: як зміни, як процес та як результат. Також, можна стверджувати, що середовище будь-якого рівня являє собою систему, яка має постійно розвиватися (змінюватися) і в якій об'єднані, з одного боку – інноваційні процеси, які призводять до кількісних та якісних змін в усіх провідних галузях

середовища; з іншого – контури управління цією системою, спрямовані на використання зворотних зв'язків, розв'язання задач стратегічного та тактичного менеджменту та визначення механізму оперативного управління розвитком. За сучасних неординарних умов важливо не лише окреслити стратегічні візії певної території з урахуванням її специфічних властивостей, а й забезпечити можливість управління інноваційно-інтелектуальним потенціалом та розвитком регіону із застосуванням кращих практик і методик управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку територій та ефективного використання їх потенціалу знаходиться у полі зору

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0956-3638>

багатьох науковців. Якщо донедавна українські дослідники намагалися класифікувати регіони за певними ознаками та вирівняти їх за рівнем економічних досягнень, то сучасні дослідження спрямовані на розвиток унікального економічного потенціалу кожного регіону з урахуванням викликів сьогодення. Білоус-Сергеева С. О., Графська О. І. та інші науковці визначають стратегічні пріоритети розвитку регіону, зосереджуючись на безпеці, відновленні підприємницької активності, збереженні горизонтальних зв'язків між бізнес-одинацями та компонентами економічних систем різних рівнів [1; 2]. Давимука С. А. підкреслює роль інноваційних інструментів для потреб регіонального розвитку [3]. Мульська О. та Виговський П. виокремлюють організаційні та економічні інструменти активізації інноваційної діяльності в регіоні [4]. Погріщук Б. В. пропонує такі принципи формування регіонального економічного потенціалу: унікальні властивості (особливості) регіону, які можуть бути конкурентними перевагами; збалансованість; співробітництво; інноваційність; інтегрованість; циркулярність; комплексність [5]. Ратинський В. зазначає, що вибір стратегії розвитку регіону залежить від наявних ресурсів, можливих ризиків, термінів впровадження, очікуваних результатів, інноваційного потенціалу та нагальних потреб окремих територій або галузі [6]. Томащук І. В. і Томащук І. О. аргументують, що ефект від розвитку інноваційно-інтеграційних структур для основних стейкхолдерів є лише позитивним [7]. Отже, різновекторні напрями сучасних досліджень доводять, що наразі актуальним є не лише окреслення перспектив розвитку регіону, а, насамперед, управління розвитком з використанням концепцій та інструментів менеджменту та інноваційних розробок, методів і технологій.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в розробці організаційно-економічного механізму регіонального розвитку шляхом структурування рівнів управління ним.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інструменти розвитку регіону задаються такими векторами: інституційним (управління, органи влади); організаційним (співпраця влади, бізнесу, освіти та громадськості); економічним (застосування спеціальних економічних зон як базису регіональних інноваційних систем) [4, с. 83].

Розглядаючи механізми менеджменту на рівні регіону, зауважимо, що управління розвитком доцільно зорієнтувати не на вирішення наявних проблем (ці проблеми є поточними завданнями органів місцевої влади), а на використання потенціалу, можливостей і сильних сторін певної території. Здійснюватися управління має на засадах адаптивного підходу, який передбачає інституційні та організаційні зміни, а також моделювання економічного розвитку регіону.

Методологічними основами інноваційно-інтеграційного управління на рівні регіональної економіки можуть стати такі принципи як системність, гуманізм і сталість. Як було зазначено вище – середовище будь-якого рівня являє собою систему. Відповідно, принцип системності полягає у трактуванні регіональної економіки як сукупності елементів (виробнича, невиробнича сфери, інфраструктура, логістичні ланцюги, менеджмент, освіта і культура тощо) та взаємозв'язків між ними. Критерієм прогресивності соціальних інститутів вважається принцип гуманізму, який передбачає, що основним пріоритетом функціонування регіональної економіки є задоволення різнопланових потреб людини та покращення якості життя. Сучасні підходи до управління регіоном базуються на концепції сталого розвитку. Принцип сталості, як відомо, полягає у забезпеченні збалансованого розвитку регіону, у тому числі через мінімізацію загроз для його природного та соціального середовища, які виникають в процесі здійснення економічно-господарської діяльності та збереження цього середовища для наступних поколінь [2].

Управління регіональним розвитком пропонуємо розглядати як комплексний процес, що потребує участі й узгодженої взаємодії значної кількості інституцій, бізнес-одинаць та підсистем певної території. Відповідно, система регіонального розвитку має являти собою результат такої взаємодії. Для відображення мети, цілей та інструментів системи регіонального розвитку, пропонуємо такий організаційно-економічний механізм (рис. 1).

Наведений механізм являє собою сукупність рівнів регіонального управління. На стратегічному рівні відбувається узгодження усіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) та внутрішньорегіональних зв'язків, усіх цілей, задач та потенційних можливостей з обраною стратегією розвитку регіону. На цьому ж рівні відбуваються необхідні організаційні зміни та розробляються напрями діяльності інституцій та бізнес-одинаць. У відповідності з обраною організаційною структурою управління будуються фінансові відносини. Визначаючи стратегічні цілі регіонального розвитку варто орієнтуватися не лише на бажані результати, а й на реальність їх досягнення.

Далі відбувається перехід до тактичного рівня управління розвитком регіону, де обрані стратегії деталізуються до ділових та функціональних стратегій учасників підприємницького середовища регіону та безпосередньо формується інтегрована система управління регіональним розвитком з визначенням ключових індикаторів, які б враховували економічні інтереси влади, бізнесу, населення. Кожний регіон формує власну стратегію розвитку, окреслює цілі, завдання, очікувані результати та індикатори досягнення цілей.

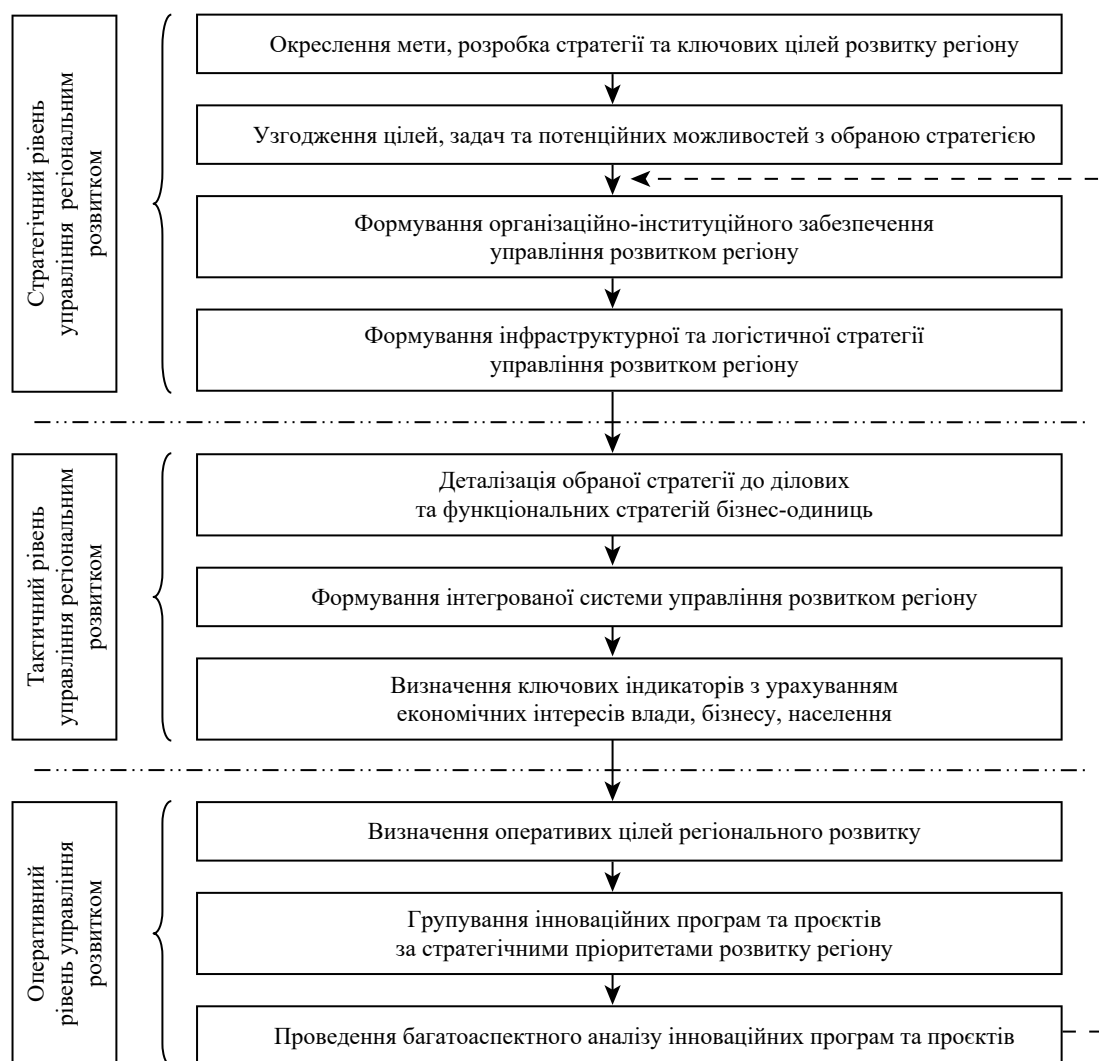


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління регіональним розвитком

Джерело: авторська розробка

На оперативному рівні визначаються оперативні цілі (напрями) регіонального розвитку. Це проєкти та програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Оперативні цілі зазвичай являють собою певний план дій, їх можна кількісно виміряти та вони мають конкретні терміни виконання. Для досягнення оперативних цілей бізнес, освітні заклади, населення можуть пропонувати низку інноваційних програм і проєктів. Ключовим завданням при цьому буде – обрати із запропонованих саме ті, які є реалістичними до виконання з ресурсної точки зору, з урахуванням часових обмежень та потреб регіону. Для визначення ступеня реалістичності виконання здійснюється багатоаспектний аналіз. Складовими такого аналізу можуть бути, наприклад: вартість програми (проєкту), потреба у виробничих потужностях та інших ресурсах, зона відповідальності виконавців, терміни виконання, корисність отриманих результатів для регіону, юридичні та нормативно-правові чинники.

Під кожную зі стратегічних візій може бути визначено декілька оперативних цілей. Необхідність досягнення оперативних цілей має бути очевидною для певного регіону. Багатоаспектний аналіз дозволить з кількох оперативних цілей обрати найбільш реальну в досягненні. Після узгодження стратегічних та оперативних цілей, формуються завдання – конкретні заходи, які необхідно вжити, за виконання яких несе відповідальність певна особа з дотриманням визначених термінів виконання.

Відповідно до запропонованого механізму, доцільно визначити детермінанти управління регіональним розвитком на кожному з окреслених рівнів.

Детермінантами стратегічного рівня управління регіональним розвитком пропонуємо вважати: стратегічну мету та можливості регіону; параметри бажаного стану соціально-економічного розвитку та набір альтернативних траєкторій руху до цього стану; ключові фактори успіху та підходи до управління ними; стратегічну динаміку з урахуванням

взаємного впливу та зв'язків об'єктів стратегічного управління.

Обираючи детермінанти стратегічного управління та регіонального розвитку, доцільно орієнтуватися на: аналіз ринкових можливостей території, аналіз ризиків окремих бізнес-напрямів, розробку проєктів розвитку за регіональними бізнес-сегментами, вибір відповідного ресурсного забезпечення та джерел фінансування напрямів розвитку [8, с. 154].

Вектор регіонального розвитку визначається масивом проблемних питань, вирішення яких є головним завданням менеджменту на мезорівні. Системно утворюючими факторами формування зазначеного масиву є: стан промислового розвитку регіону (характерні галузі економіки та наявні виробничі потужності); фінансово-інвестиційні можливості (пріоритети фінансування галузей та інноваційних проєктів); соціально-демографічні чинники (рівень добробуту, вік та освіта працездатного населення, таланти та їх мотивація); інфраструктура і логістика (можливість просування продукції (послуг) регіону, мережа транспортних комунікацій тощо).

Погоджуємося з думкою, що «стратегічним імперативом регіональної економічної політики є впровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку регіону зі завданнями покращення інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій у інноваційні проєкти, збільшення інноваційної активності бізнесу, розширення інформаційного забезпечення інноваційно-технологічних процесів, запровадження моніторингу та діагностики нарощення інноваційно-технологічної діяльності в регіоні» [4, с. 83]. Саме інновації є рушійною силою розвитку територій. Базисом будь-якої моделі інноваційного розвитку окремих бізнес-одиниць на рівні галузі або регіону є передумови інноваційної модернізації економіки, внаслідок формування яких змінюється державна інноваційна політика. Елементами державної інноваційної політики України є стратегічні цілі, закладені в «Національній економічній Стратегії на період до 2030 року». Цілі конкретизуються в певний набір задач, які забезпечують реалізацію державної інноваційної політики, суб'єктами якої будуть державні структури та інституції, а об'єктами – інноватори (підприємницькі структури, які реалізують інновації, освітні установи, громадськість).

Детермінантами тактичного рівня управління регіональним розвитком будемо вважати правові та фінансові інструменти, спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності; доступ до інформаційних ресурсів; наявність новаторів та програм підтримки освіти і науки у сфері інновацій. Важливим чинником на даному рівні є внутрішнє та зовнішнє оточення регіонального бізнес-середовища та його здатність долати

перешкоди, пов'язані з недоліками менеджменту, ресурсними й часовими обмеженнями, кваліфікацією та мотивацією персоналу тощо.

На тактичному рівні створюються засади економічної реалізації інноваційного потенціалу регіону. Кластери, партнерства, мережі – є відкритими для доступу будь-якої кількості суб'єктів та сфер активності. Саме такі інтеграційні структури стимулюють технологічну диверсифікацію та забезпечують можливість необмеженого додавання нових учасників за умови гармонізації й узгодження стратегічних і оперативних цілей, завдань, методів та передумов взаємодії. Детермінанти тактичного рівня забезпечують можливість корегування стратегії розвитку регіону в довгостроковій перспективі.

Економічний розвиток території (держави, регіону) зумовлюється не лише наявністю ринкового середовища, а й залежить від того – яким чином держава (регіон) сприяють підприємництву та інноваційним проєктам. Державні та регіональні програми підтримання інновацій мають бути спрямовані на досягнення довготермінових цілей розвитку території, з урахуванням інвестиційного характеру інновацій [6, с. 149]. Ключовим завданням при цьому є інтелектуально-інноваційна модернізація економічної системи.

«Сучасна парадигма розвитку місцевої економіки ґрунтується на знаннях й інтелекті, об'єднуючи такі концептуальні основи «глобалізація – інновації – конкурентоспроможність території». Інноваційний прогрес виступає пріоритетом, двигуном і ресурсом змін, проте він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечуючи збалансований підхід між інтересами бізнесу, соціальним та екологічним розвитком у майбутньому» [7].

Відповідно, детермінантами оперативного рівня управління є доступність інтелектуально-інноваційного простору; інтеграція освіти, науки і бізнесу; розвиток навичок для забезпечення базових потреб людини; переосмислення пріоритетів, спрямованих на сталий розвиток регіону. Підходи до створення інноваційних програм та проєктів регіонального розвитку мають враховувати вплив зазначених факторів усіх рівнів управління.

Висновки з проведеного дослідження. Політика регіонального розвитку має будуватися відповідно до окреслених стратегічних цілей, які, в свою чергу, мають бути релевантними умовам розвитку країни, нагальним потребам регіону, галузевій специфіці бізнес-середовища. Характерною ознакою сучасних умов стрімкого розвитку є розгляд регіону як структурованої системи зі стратегічною спрямованістю. Ефективна система управління зумовлює наявність трьох рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного. Такий розподіл дозволяє однозначно сформулювати мету й задачі управління розвитком для кожного рівня, а також розробити відповідні інструменти та механізми управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білоус-Сергєєва С. О. Інноваційне підприємство як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. 1(38). С. 50–55.
2. Графська О. І., Головчук Ю. О., Гарасимчук Н. А. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37> (дата звернення 28.01.2025).
3. Давимук С. А. Регіональний розвиток України на шляху до європейської інтеграції: роль інноваційних інструментів. *Регіональна економіка*. 2024. № 3(113). С. 15–26.
4. Мульська О., Виговський П. Методико-прикладні засади політики формування інституційного середовища активізації інноваційної діяльності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 9. С. 82–87.
5. Погрішук Б. В., Погрішук О. Б., Щербич В. В. Регіональний економічний потенціал: принципи формування та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 42–47.
6. Ратинський В. Стратегія розвитку економічної політики держави в галузі інноваційно-орієнтованої виробничої бізнес-інфраструктури. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2(81). С. 147–154.
7. Томашук І. В., Томашук І. О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> (дата звернення 28.01.2025).
8. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 150–155.
2. Graftska O. I., Holovchuk Yu. O. & Harasymchuk N. A. (2022) Stratehichni priorytety rozvytku rehionalnoi ekonomiky v umovakh kryzy [Strategic priorities for the regional economy development in crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37> (accessed January 28, 2025).
3. Davymuka S. A. (2024) Rehionalnyi rozvytok Ukrainy na shliakh do yevropeiskoi intehtratsii: rol innovatsiinykh instrumentiv [Regional development of Ukraine on the way to European integration: the role of innovative tool]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 3(113), pp. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-1>
4. Mulska O. & Vyhovsky P. (2023) Metodyko-prykladni zasady polityky formuvannia instytutsiinoho sere-dovyshcha aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Methodological and applied principles of the policy of forming an institutional environment for the activation of innovative activities]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 9, pp. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-11>
5. Pohrishchuk B. V., Pohrishchuk O. B. & Shcherbych V. V. (2024) Rehionalnyi ekonomichnyi potent-sial: pryntsyipy formuvannia ta perspektyvy rozvytku [Regional economic potential: principles of formation and development prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.42>
6. Ratynskyi V. (2023) Stratehiia rozvytku ekonomichnoi polityky derzhavy v haluzi innovatsiino-orientovanoi vyrobnychoi biznes-infrastruktury [Development strategy of state economic policy in the field of innovation-oriented production business infrastructure]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, vol. 2(81), pp. 147–154. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.147
7. Tomashuk I. V. & Tomashuk I. O. (2023) Stratehichni osnovy innovatsiinooho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic basis of innovative development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> (accessed January 28, 2025).
8. Toporkova O. A., Savchuk L. M., Kovalchuk Ye. V. & Dolgushyn I. V. (2024) Instrumenty intelektualnoho analizu v stratehichnomu planuvanni biznes-protsesiv [Intellectual analysis tools in strategic planning of business processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 150–155. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.150>

REFERENCES:

1. Belous-Sergeeva S. (2023) Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchovyi faktor rozvytku rehionu u pisliavoiennyi period [Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of a region in the post-war period]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnogo Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Reporter of the Priazovskyi state technical university. Series: Economic Sciences*, vol. 1(38), pp. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738)

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

САМОСТІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМКИ РЕГУЛЮВАННЯ

SELF-EMPLOYMENT OF THE POPULATION: ESSENCE, MEANING, DEVELOPMENT TRENDS AND DIRECTIONS OF REGULATION

У статті розглядаються проблеми функціонування самостійної зайнятості населення як альтернативної форми працевлаштування, здійснено оцінку та порівняння кількості та частки самостійно зайнятих осіб у країнах Європейського Союзу та в Україні. Наголошено на необхідності більш чіткого трактування та розмежування сутності понять «неформальна» та «самостійна зайнятість», охарактеризовано чинники, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток та поширення самозайнятості населення. Обґрунтовано доцільність розгляду підприємницької активності населення як найпрогресивнішої форми самостійної зайнятості. На основі здійсненого аналізу окреслено можливі шляхи підвищення ефективності даної форми зайнятості, продуктивності праці самозайнятих, обґрунтовано потребу в її «детінізації», державному регулюванні та підтримці.

Ключові слова: самостійна зайнятість, неформальна зайнятість, підприємницька активність, ринок праці, політика зайнятості.

The article examines the problems of functioning of self-employment of the population as an alternative form of employment, assesses and compares the number and share of self-employed persons in the countries of the European Union and in Ukraine. It is concluded that self-employment is widespread in most European countries, in connection with which the issue of finding ways to increase the efficiency of work of persons belonging to this category of employed persons becomes particularly relevant. It is also noted that in Ukraine the concepts of "informal employment" and "informally employed population" are more widely used (both in scientific publications and from the point of view of statistical research methodology). The need for a clearer interpretation and distinction of the essence of the concepts of "informal" and "self-employment" is emphasized, the factors that directly or indirectly influence the development and spread of self-employment of the population are characterized. The negative consequences of the excessive prevalence of informal employment are also mentioned, including its unorganized, unmanaged nature, imbalances in the employment structure, and a reduction in the tax base of personal income. The expediency of considering the entrepreneurial activity of the population as the most progressive form of self-employment is substantiated. It was emphasized that the development of small businesses begins precisely with the entrepreneurial activity of self-employed individuals, who mainly need financial or consulting support to implement their business ideas. Based on the analysis, possible ways of increasing the efficiency of this form of employment, labor productivity of the self-employed are outlined, and the need for its «de-shading», state regulation and support is substantiated. More detailed justification is required for applied aspects of financial support for small businesses, directions for organizing training for the self-employed in the basics of business, and tools for facilitating access to markets for goods and services produced by self-employed persons.

Keywords: self-employment, informal employment, entrepreneurial activity, labor market, employment policy.

УДК 331.102:331.526(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-24>

Шашовець Й.П.

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

Shashovec Yolana

Mukachevo State University

Постановка проблеми. Аналіз сучасних тенденцій та закономірностей розвитку ринків праці (як на національному, так і на глобальному, міжнародному рівнях) неможливо об'єктивно здійснювати без урахування того, що значна частка працездатного та економічно активного населення реалізовує свій трудовий потенціал шляхом самостійної зайнятості. Проблематика поширення самостійної зайнятості на даний час є дискусійною, оскільки не існує єдиної точки зору щодо того, чи доцільно вважати таку форму зайнятості ознакою гнучкості ринку праці та дієвим способом розв'язання проблеми нестачі робочих місць для всіх бажаючих працювати; або ж вірним є протилежне твердження, що самозайнятість значної

частини працездатного населення – це ознака «незрілих» соціально-трудових відносин, низького рівня конкурентоспроможності самих працівників, а також відсутності механізмів їх інтеграції до ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний час українськими науковцями переважно досліджуються проблеми неформальної зайнятості, яка у зв'язку з високим ступенем «тінізації» національної економіки охоплює досить значний сектор ринку праці. Зокрема, дослідженнями у даній сфері займалися Н. Волкова, І. Гнибіденко, Е. Лібанова, Я. Кашуба, Н. Павленко, П. Саблук, В. Юрчишин та ін. Н. Павленко зосереджує увагу на виявленні сучасних тенденцій

у неформальному сегменті ринку праці та визначенні причин, що сприяють поширенню неформальної зайнятості [6]. Н. Волкова аналізує тіньовий ринок праці як соціально-економічне явище, що зумовлює суттєве скорочення у структурі доходів бюджету частки податкових надходжень, та зазначає, що проблема тіньової економіки – це не лише проблема економічна, а й соціальна [3]. Я. Кашуба, аналізуючи тенденції зайнятості в неформальному секторі економіки України, доходить висновку, що «перспективи зниження рівня неофіційної зайнятості слід розглядати в контексті активізації ринку праці в обробній промисловості, машинобудуванні, зміни його структури, залучення трудового потенціалу для роботи в індустріальних сферах та галузях, в яких створюються продукти з високою часткою доданої вартості» [5].

У той же час питанням самостійної зайнятості населення України приділяється дещо менша увага. Серед тих, хто все-таки обрав самозайнятість як об'єкт наукових досліджень, можна назвати Варгу Н., яка розглядає самозайнятість у регіональному аспекті та як форму соціально-економічної адаптації [2], Грабовецьку О., яка порушує питання нормативно-правового забезпечення самозайнятості населення [4], Пітюлича М., який досліджував регіональні механізми підтримки та розвитку самостійної зайнятості населення [7]. В той же час недостатньо обґрунтованими у вітчизняній науковій думці, на наш погляд, залишаються питання щодо підходів до трактування та розмежування сутності понять «неформальна» та «самостійна зайнятість», а також напрямків забезпечення більшого рівня продуктивності праці самозайнятого населення. Особливої актуальності згадана проблематика набуває в умовах воєнного стану, оскільки економічні трансформації, які відбуваються у цей складний період, змінюють у тому числі і сферу зайнятості і виступають одним із чинників, що додатково активізують самозайнятість значної частини населення.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення на основі оцінки рівня самозайнятості населення в Україні можливих шляхів підвищення ефективності даної форми зайнятості та обґрунтування потреби в її «детінізації» та державній підтримці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Насамперед слід зазначити, що ототожнення самостійної зайнятості населення з неформальною чи тіньовою працею, яке інколи допускається при поверховому дослідженні сфери соціально-трудових відносин, не є правильним. Основним критерієм, за яким зайнята особа може бути віднесена до категорії самозайнятих, є відсутність роботодавця, який пропонує оплачуване місце роботи, або, іншими словами, об'єднання наймача працівника і роботодавця в одній особі. При

цьому ключовим критерієм визначення неформальної зайнятості є те, що вона здійснюється у структурі неформальної (тіньової) економіки або ж на неформальних (незареєстрованих) робочих місцях офіційного сектору.

Проблематика неформальної зайнятості тривалий час займає вагомe місце у дослідженнях функціонування ринку праці. Питома вага населення, зайнятого у неформальному секторі економіки, і чисельність самостійно зайнятих, має стабільну тенденцію до зростання. Причому така ситуація характерна не тільки для реалій українського ринку праці, сильно деформованого у результаті військової агресії росії; багатьом країнам із розвинутою та стабільною економікою та сферою соціально-трудових відносин теж притаманний досить високий рівень неформальної зайнятості.

Як свідчать статистичні дані щодо структури зайнятості населення Європейського Союзу у 2021 році (таблиця 1), усього у 27 країнах ЄС нараховувалося 169357, 6 тисяч працівників.

Також 1475,3 осіб були задіяні у сімейному бізнесі (Family worker) та 27290,5 тисяч осіб були кваліфіковані як самозайняті (Self-employed). Питома вага самозайнятих працівників у загальній чисельності зайнятих становила 13,8 %. Також потрібно відмітити, що у окремих країнах ЄС даний показник досить суттєво відрізняється від середнього значення: зокрема, найвищий рівень самостійної зайнятості притаманний Греції – 28,8 %, Італії – 20,8 % та Польщі – 18,5 %; найнижчий – у Німеччині (8,4 %), Данії (8,5 %) та Люксембурзі (8,8 %).

Такий рівень самостійної зайнятості є досить значним, особливо в умовах високорозвинутого та гнучкого ринку праці Європейського Союзу з достатнім інституційним забезпеченням соціально-трудових відносин та переважно високим рівнем попиту на працю. Цей факт, на нашу думку, спростовує доволі поширене твердження про те, що самозайнятість можна розглядати здебільшого як реакцію носіїв трудового потенціалу на гостру незбалансованість ринку праці, низький або структурно деформований попит на працю з боку роботодавців або недостатній рівень заробітної плати. Звичайно, перераховані чинники також певною мірою впливають на кількість самозайнятих: дані, представлені у таблиці 1, демонструють найнижчий рівень самостійної зайнятості населення в економічно «найсильніших» країнах ЄС Німеччині, Данії та Люксембурзі, а також у Норвегії, яка також є країною з потужною економікою та розвинутим і містким ринком праці. Але, крім того, на поширеність самостійної зайнятості впливають і інші чинники, інколи неекономічного походження: соціально-культурні, пов'язані з традиціями, ментальністю, підприємницькою активністю, структурою потреб населення, а також ступінь регулювання

Таблиця 1

Зайнятість у країнах ЄС, Ісландії та Норвегії у 2021 році

Країни	Рівень зайнятості (% до населення віком 15–64 р.)	Професійний статус зайнятих			Частка самозайнятих у загальній кількості зайнятих, %
		Наймані працівники, тис. осіб	Працюючі у сімейному бізнесі, тис. осіб	Самозайняті, тис. осіб	
ЄС-27	68,4	169.357,6	1475,3	27.290,5	13,8
Белгія	65,3	4.167,4	31,0	655,3	13,5
Болгарія	68,1	2.738,1	17,5	320,8	10,4
Чехія	74,4	4.382,5	21,3	809,5	15,5
Данія	75,5	2.643,7	10,4	246,0	8,5
Німеччина	75,8	37.868,6	146,5	3.484,8	8,4
Естонія	74,0	582,6	1,3	70,3	10,7
Ірландія	69,8	2.053,2	23,2	312,8	13,1
Греція	57,2	2.677,9	119,2	1.130,9	28,8
Іспанія	62,7	16.625,6	80,3	3.052,7	15,4
Франція	67,2	24.199,1	96,3	3.399,2	12,3
Хорватія	63,4	1.458,2	26,4	193,6	11,5
Італія	58,2	17.630,0	224,9	4.699,0	20,8
Кіпр	70,8	380,5	3,7	47,4	11,0
Латвія	69,9	756,3	5,7	107,3	12,3
Литва	72,4	1.209,4	8,2	150,9	11,0
Люксембург	69,4	273,2	4,3	27,1	8,8
Угорщина	73,1	4.061,2	13,3	567,3	12,2
Мальта	75,5	227,7	–	41,5	15,4
Нідерланди	80,1	7.818,2	34,4	1.429,6	15,4
Австрія	72,4	3.793,0	61,2	451,7	10,5
Польща	70,3	13.370,5	203,4	3.082,2	18,5
Португалія	70,1	4.067,1	41,0	704,1	14,6
Румунія	61,9	6.584,4	233,9	937,2	12,1
Словенія	71,4	835,5	17,4	118,7	12,2
Словаччина	69,4	2.177,4	–	380,7	14,9
Фінляндія	72,7	2.198,3	19,4	355,6	13,8
Швеція	75,4	4.577,8	28,3	514,5	10,0
Ісландія	79,8	171,6	–	25,1	12,8
Норвегія	76,3	2.664,4	6,2	125,7	4,5

Джерело: [9]

соціально-трудових відносин державою та ставлення до різних альтернативних форм зайнятості з точки зору їх визнання, координування та підтримки.

Слід зазначити, що в Україні більш широко застосовуваними (як у наукових публікаціях, так і з точки зору методології статистичних досліджень) є дефініції «неформальна зайнятість» та «неформально зайняте населення». У відповідності з методологією Державної служби статистики України до неформально зайнятих належать такі категорії населення:

- зайняті на підприємствах неформального сектору (незареєстровані самозайняті, роботодавці та їх наймані працівники);
- наймані працівники, які працюють на неформальних робочих місцях офіційного сектору (особи, які працюють за усною домовленістю);
- наймані домашні працівники у домогосподарствах;

– члени неформальних виробничих кооперативів;

– безоплатно працюючі члени сім'ї, незалежно від того, працюють вони на підприємствах офіційного чи неформального секторів;

– самозайняті працівники, що виробляють товари виключно для власного кінцевого споживання домогосподарства [6, с. 133].

Таким чином, за змістовим наповненням поняття «неформальна зайнятість» максимально близьке до поняття «тіньова зайнятість», тобто нелегальна. У такому розумінні значно звужується бачення проблематики такої зайнятості, оскільки утверджується думка, що, якщо зайнятість неофіційна, тіньова та нелегальна, то єдиним питанням, вирішенню якого потрібно приділяти увагу, є питання щодо боротьби з такою зайнятістю та примус неформально зайнятого населення до офіційного працевлаштування.

Тіньову зайнятість розглядають в умовах трансформаційної економіки, як абсолютно очевидний

факт, а її нелегальність зумовлена нестабільністю соціально-економічних інститутів [3, с. 202]. Поширення тіньової економіки, безумовно, є першопричиною високого рівня неформальної зайнятості населення; отже, нема доцільності боротися з неофіційним працевлаштуванням, якщо не здійснюється жодних заходів щодо усунення чинників розвитку тіньової економіки: надмірного податкового навантаження на суб'єктів господарювання, бюрократичних перешкод на шляху ведення бізнесу, корупції та нерівних умов для різних учасників ринку тощо. Розробка заходів щодо скорочення неформальної зайнятості вимагає розуміння факторів, що сприяють її поширенню і постійного моніторингу основних тенденцій її розвитку [6, с. 133]

Статистичні дані щодо неформальної зайнятості в Україні наведені у таблиці 2. У 2021 році кількість осіб, що належали до даної категорії зайнятих, становила 3061,6 тисяч, це складало 19,5 % загальної чисельності зайнятих. З них 1304,2 тисяч працювали за наймом, 1757,4 тисяч – не за наймом, тобто самостійно забезпечували себе роботою, яка приносила трудовий дохід, і, у відповідності з методологією Державного комітету статистики України, відносилися до самозайнятих.

Також наведені у таблиці 2 дані свідчать про більшу поширеність неформальної зайнятості серед чоловіків, ніж серед жінок – 59,9 % проти 40,1 %; та про те, що у сільській місцевості питома вага даної категорії зайнятих вища, ніж у міській. У розрізі статусу неформально зайнятих, тобто того, чи працювали вони за наймом чи ні, прослідковується закономірність, згідно із якою серед неформально зайнятих жінок частка працюючих за наймом значно менша, ніж самозайнятих: 38,3 % та 61,7 % відповідно. Серед чоловіків розподіл щодо статусу зайнятості дещо інакший: 45,5 % неформально зайнятих працюють за наймом, інші 54,5 % – самозайняті. У містах неформально зайняте населення переважно є найманими

працівниками (68,0 %), тоді як у сільській місцевості навпаки – переважає самостійна неформальна зайнятість – 76,3 % від загальної кількості зайнятих відповідного статусу.

На нашу думку, у структурі неформальної зайнятості необхідно відокремлювати дві категорії працюючих: ті, що зайняті на неофіційних робочих місцях формального сектору економіки; та ті, хто самостійно знайшов собі прибуткове заняття (певний вид економічної діяльності), завдяки якому може забезпечувати собі достатній рівень трудового доходу. Якщо по відношенню до першої категорії зайнятих можна стверджувати, що така форма зайнятості є тіньовою, нелегальною або напівлегальною, а отже – негативно відображається на стані національної економіки, то друга категорія, яка об'єднує усі форми самозайнятості, певною мірою сприяє вирішенню ряду проблем у сфері соціально-трудових відносин, знімає напруження на ринку праці, частково звільняє державу від витрат на створення робочих місць чи матеріальну підтримку безробітних.

Самостійно зайнятий працівник сам знаходить сферу застосування своєї праці, сам визначає, які ресурси йому потрібні для здійснення обраної діяльності, вирішує питання організації свого бізнесу, приймає на себе усі господарські ризики та розпоряджається отриманим у результаті такої діяльності доходом. З такої точки зору поняття «самостійно зайнятий» максимально близьке до поняття «підприємець».

Чимало науковців, зокрема й Варга Н. І., дотримуються думки, що «найоптимальнішим проявом самозайнятості є підприємницька діяльність, яка охоплює систему дій, пов'язаних із створенням власної справи, діловою активністю, ризиком, і зорієнтована на залишковий дохід. Ринкове середовище розширює свободу вибору сфери докладавання трудових зусиль, можливості застосування що в поєднанні з відповідальністю господарських

Таблиця 2

Неформально зайняте населення в Україні за статтю,

	Кількість неформально зайнятого населення		У тому числі працювали			
	тис. осіб	У % до загальної кількості зайнятого нас.	За наймом		Не за наймом (самозайняті)	
			тис. осіб	У % до неформ. зайнятого населення	тис. осіб	У % до неформ. зайнятого населення
Усього	3061,6	19,5	1304,2	42,6	1757,4	57,4
У тому числі:	тис. осіб	У % до неформ. зайнятого населення	тис. осіб	У % до зайнятих відповідного статусу	тис. осіб	У % до зайнятих відповідного статусу
Жінки	1227,0	40,1	470,3	38,3	756,7	61,7
Чоловіки	1834,6	59,9	833,9	45,5	1000,7	54,5
Міська місцевість	1309,0	42,8	889,6	68,0	419,4	32,0
Сільська місцевість	1752,6	57,2	414,6	23,7	1338,0	76,3

Джерело: [10]

суб'єктів за результати виробництва сприяє розвитку ефективних форм самостійної зайнятості, зокрема малого підприємництва» [2, с. 27].

Завдяки розвитку самостійної зайнятості, особливо в умовах трансформаційної економіки, створюються додаткові робочі місця для себе, членів сім'ї та інших осіб, з'являється можливість проявити власну ініціативу й отримати доходи. Така форма зайнятості не потребує капітальних вкладень, має мобільну організаційну структуру, базується на сильній мотивації до праці, оскільки людина працює сама на себе, орієнтується на потреби споживача й оперативно задовольняє їх [8, с. 164].

Крім того, актуальності набуває підтримка самостійної зайнятості серед таких категорій зайнятих як населення сільських територій, жінки у декретній відпустці або заняті доглядом за непрацездатними членами сім'ї, працівники передпенсійного віку, які вже мають невисоку конкурентоспроможність на ринку праці і відчувають труднощі при пошуку роботи.

Перевагами самостійної зайнятості є: скорочення часу й розміру стартового капіталу для відкриття власної справи; високий рівень мотивації до продуктивної праці; економія витрат на приміщення, транспорт; застосування гнучкої організації роботи; швидкість виконання замовлень споживачів; зниження бар'єрів виходу на нові ринки тощо.

Самостійна зайнятість населення може мати і негативні прояви, а саме: неорганізований, некерований характер, що може спричиняти ряд диспропорцій у структурі зайнятості. Крім того, цей вид зайнятості здебільшого має неофіційний характер (крім діяльності фізичних осіб-підприємців), не обліковується і не оподатковується. Більшість населення, залученого до неформальної економіки, цілком свідомо та добровільно зробила вибір на її користь. У той же час багато роботодавців схильні порушувати норми трудового законодавства, нав'язуючи працівникам неформальну зайнятість як безальтернативне явище [3, с. 202].

Все це свідчить про недостатню регулюючу функцію держави, недосконалість, пасивність політики зайнятості. Тому необхідно надавати процесу неформальної зайнятості відкрити, організовану, регульовану форму.

Стаття 27 Закону України «Про зайнятість населення», яка носить назву «Сприяння самозайнятості населення, організації підприємницької діяльності та створенню нових робочих місць», окреслює загальні засади реалізації державної політики підтримки індивідуальної ініціативи населення щодо здійснення підприємницької діяльності [1]. Однак у зв'язку з вкрай несприятливими економічними та суспільно-політичними умовами,

викликаними військовим станом в країні, на даний час багато пунктів даної статті Закону носить скоріше декларативний характер.

Таким чином, розвиток самостійної зайнятості у сфері малого бізнесу повинен бути одним із головних пріоритетів держави, оскільки в умовах трансформації економіки та макроекономічної нестабільності завдяки цьому забезпечується певний рівень добробуту населення. Що ж стосується неформальної тіньової зайнятості, яка виявляється в існуванні неофіційних робочих місць як у формальному, так і в неформальному секторах економіки, то дану проблему потрібно вирішувати не стільки репресивними заходами, які здебільшого не дають жодного результату, скільки розробити такий механізм стимулювання «переходу» зайнятих в офіційний сектор, який би був максимально прийнятний як для роботодавців, так і для самих працівників.

Державна політика підтримки самостійно зайнятості обов'язково повинна розроблятися комплексно, із застосуванням системного підходу, та бути орієнтованою на вирішення конкретних завдань у певній сфері економіки, для якої характерний високий ступінь само зайнятості. В Україні це, наприклад, сільське господарство, значну частку продукції якого виробляють власники особистих селянських господарств або сфера обслуговування (роздрібна торгівля, громадське харчування, надання побутових послуг). Ці сфери економіки традиційно вважаються низькопродуктивними, тому переважно залишаються поза увагою при розробці програм регулювання зайнятості. Однак, хоч вони й не створюють значної доданої вартості у структурі суспільного виробництва, завдяки цим сферам підтримується певний рівень економічної активності населення, яке отримує можливість реалізувати свій підприємницький потенціал без значних капіталовкладень чи необхідності використовувати високовартісні ресурси.

На нашу думку, діяльність держави в напрямі підвищення продуктивності праці самозайнятих та забезпечення більшої ефективності такої форми зайнятості повинна бути спрямована на:

- здійснення системних заходів щодо інформаційно-консультаційної допомоги та професійної підготовки (навчання) тих самозайнятих осіб, які мають намір започаткувати власний бізнес;
- інфраструктурне забезпечення – розвиток бізнес-інкубаторів, спеціалізованих консультаційних фірм, активне залучення фахівців Державної служби зайнятості до програм підтримки підприємницьких ініціатив безробітного населення;
- фінансову підтримку, стимулювання банківських установ до надання пільгових кредитів фізичним-особам підприємцям з одночасною розробкою механізмів гарантування повернення позичок фінансовим установам у випадку неплатоспроможності позичальника;

– удосконалення трудового законодавства з метою закріплення за самостійно зайнятими працівниками хоча б мінімального рівня соціальних гарантій, у тому числі і пов'язаних із пенсійним забезпеченням.

Згадані заходи з підтримки малого бізнесу, який є найпродуктивнішою формою самозайнятості, здійснюються у багатьох економічно розвинутих країнах, вони є традиційними та достатньо апробованими і забезпечують очікуваний результат у вигляді зростання доходів від підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, покращення галузевої структури зайнятості і т.д. Застосування передового зарубіжного досвіду вирішення проблем самостійної зайнятості є повністю виправданим у сучасних реаліях ринку праці України, оскільки цілком очевидно, що понівечена війною економіка не продукуватиме достатню кількість робочих місць, необхідну для забезпечення потреб усього економічно активного населення.

Висновки. В умовах трансформації економіки самостійна зайнятість забезпечує гідний рівень добробуту населення та частково полегшує державі проблему забезпечення робочими місцями економічно активного населення. Самозайнятість може мати різні форми (фрілансерство, праця в особистих селянських господарствах, епізодична або сезонна зайнятість тощо), але найпрогресивнішою та найважливішою формою прийнято вважати самостійну, здійснювану за власною ініціативою підприємницьку діяльність, що реалізовується шляхом власної справи (бізнесу). Значна питома вага самостійно зайнятого населення актуалізує необхідність подальших наукових досліджень проблематики, пов'язаної з розробкою організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності такої зайнятості. Потребують більш детального обґрунтування прикладні аспекти фінансового забезпечення малого бізнесу, організованого самозайнятими; способи та напрямки організації навчання таких осіб основам бізнесу; інструменти, за допомогою яких полегшувався б доступ продуктів праці самозайнятих на ринку товарів чи послуг і т.д. Подальше ігнорування проблеми стихійності та неорганізованості праці самостійно зайнятих означатиме додаткову втрату державою значної частини трудового потенціалу країни, який і без того значною мірою втрачений внаслідок виїзду з країни кількох мільйонів працездатного населення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про зайнятість населення» від 21.09.2022 р. № 2622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 14.12.2024 р.)
2. Варга Н.І. Самозайнятість населення як форма соціально-економічної адаптації: регіональний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національ-*

ного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота». 2013. Випуск 28. С. 25–30.

3. Волкова Н.В., Барабаш Н.М., Білодід К.В. Неформальна зайнятість населення України. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2017. Вип. 6. С. 199–203. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/62017_ukr/41.pdf (дата звернення: 27.12.2024 р.)

4. Грабовецька О. Нормативно-правове забезпечення самозайнятості населення: реалії і проблеми. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2015. Вип. 20. С. 126–132.

5. Кашуба Я.М. Тенденції зайнятості в неформальному секторі економіки України. *Ефективна економіка.* 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4233> (дата звернення: 09.01.2025 р.)

6. Павленко Н.В. Неформальна зайнятість населення України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки».* 2019. Вип. 202. С. 131–148.

7. Пітюлич М.М. Регіональні механізми підтримки самостійної зайнятості населення (на матеріалах Закарпатської області): Автореф. дис. к.е.н. спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Львів, 2005. 20 с.

8. Романюк Х. В. Інноваційні форми зайнятості як передумова ефективного використання інтелектуального капіталу. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка».* 2014. Випуск X. С. 163–166.

9. Extent of dependent self-employment in the European Union, February 2023. URL: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-04/Study-on-the-extent-of-dependent-self-employment-in-the-EU.pdf> (дата звернення: 12.01.2025 р.)

10. Держаний комітет статистики України – офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_nzn_smps_u.htm (дата звернення: 14.01.2025 р.)

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy "Pro zainiatist naselennia" vid 21.09.2022 № 2622-IX. [Law of Ukraine "On Employment of the Population" dated 09/21/2022 № 2622-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed December, 14, 2024)
2. Varha N.I. (2013) Samozainiatist naselennia yak forma sotsialno-ekonomichnoi adaptatsii: rehionalnyi aspekt. [Self-employment of the population as a form of socio-economic adaptation: regional aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Pedahohika, sotsialna robota" – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «Pedagogy, Social Work»*, vol. 28, pp. 25–30.
3. Volkova N.V., Barabash N.M., Bilodid K.V. (2017). Neformalna zainiatist naselennia Ukrainy [Informal employment of the population of Ukraine]. *Elektronnyi nauково-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku". – Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure"*, vol. 6, pp. 199–203. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/62017_ukr/41.pdf (accessed December, 27, 2024).
4. Hrabovetska O. (2015). Normatyvno-pravove zabezpechennia samozainiatosti naselennia: realii i prob-

lemy [Regulatory and legal support for self-employment of the population: realities and problems]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of the productive forces of Ukraine*, vol. 20, pp. 126–132.

5. Kashuba Ya. M. (2015). Tendentsii zainiatosti v neformalnomu sektori ekonomiky Ukrainy. [Employment trends in the informal sector of the economy of Ukraine]. *Elektronnyi zhurnal "Efektivna ekonomika" – Electronic Journal "Effective Economy"*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4233> (accessed January, 09, 2025).

6. Pavlenko N.V. (2019) Neformalna zainiatist naselennia Ukrainy. [Informal employment of the population of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva, "Ekonomichni nauky"*. – *Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture, "Economic Sciences"*, vol. 202, pp. 131-148.

7. Pitiulych M.M. (2005) Rehionalni mekhanizmy pidtrymky samostiinoi zainiatosti naselennia (na mate-

rialakh Zakarpatskoi oblasti) [Regional mechanisms for supporting self-employment of the population (based on Transcarpathian region materials)]: PhD thesis abstract : 08.09.01. Lviv, 20 p. (in Ukrainian)

8. Romaniuk X. V. (2014). Innovatsiini formy zainiatosti yak peredumova efektyvnoho vykorystannia intelektualnoho kapitalu [Innovative forms of employment as a prerequisite for the effective use of intellectual capital] *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika" – Bulletin of the Precarpathian University. Series "Economy"*, vol. X, pp. 163–166.

9. Extent of dependent self-employment in the European Union, February 2023. Available at: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-04/Study-on-the-extent-of-dependent-self-employment-in-the-EU.pdf> (accessed January, 12, 2025).

10. Derzhanyi komitet statystyky Ukrainy – ofitsiinyi sait. [State Statistics Committee of Ukraine – official website]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_nzn_smpsz_u.htm (accessed January, 14, 2025)

РОЗДІЛ 7. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ВПЛИВ МІСЦЬ ЗАХОРОНЕННЯ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ НА ЦІННІСТЬ ПРИРОДНИХ ЛІКУВАЛЬНИХ АКТИВІВ РЕГІОНУ

IMPACT OF SOLID WASTE DISPOSAL PLACES ON THE VALUE OF THE REGION'S NATURAL HEALING ASSETS

У статті систематизовано фактори впливу місць поховання твердих побутових відходів на навколишнє середовище як потенційно небезпечних об'єктів, наявність та функціонування яких негативно відбиваються на сталому розвитку регіональних соціально-економічних систем та їх еколого-економічній безпеці. Проаналізовано причини загострення проблеми відходонакопичення в Україні та Одеській області. Розглянуто процеси, що відбуваються в тілі звалища, пов'язані з утворенням хімічних сполук, які забруднюють атмосферне повітря, поверхневі та підземні води, ґрунти, погіршують якість життя населення, викликають зміни клімату. Запропоновано використання комплексної оцінки шкоди суспільству й довкіллю внаслідок функціонування звалищ. Обґрунтовано доцільність визначення цінності природних, зокрема, лікувальних активів на основі рентного підходу з урахуванням комплексного еколого-економічного збитку від депонування твердих побутових відходів.

Ключові слова: місце захоронення твердих побутових відходів, забруднення довкілля, еколого-економічний збиток від функціонування сміттєзвалищ, природні лікувальні активи, рентний підхід щодо визначення цінності природних активів.

Waste is an objective consequence of human existence, which gives rise to many economic and environmental problems, but has significant resource potential. Despite the fact that the standards of the European Union and the Kyoto Protocol dictate requirements for reducing the number of landfills and their volumes, landfilling remains the most common method of solid waste disposal in Ukraine. Assessment of the impact of solid waste accumulation sites on the environment is a relevant task, the solution of which is important from the point of view of regulating the quality of the natural resource potential of territories and preserving the value of its components. The article systematizes the factors of the impact of solid waste landfills on the environment as potentially dangerous objects, the presence and operation of which negatively affects the sustainable development of regional socio-economic systems and their ecological and economic safety. The regulatory framework for regulating issues of household waste management, including its disposal, is outlined. The reasons for the aggravation of the problem of waste accumulation in Ukraine and the Odessa region were analyzed. The processes occurring in the body of the landfill are considered, associated with the formation of chemical compounds that pollute atmospheric air, surface and groundwater, and soils, worsen the quality of life of the population, and cause climate change. The most harmful pollutants include landfill gas, dioxins, micro- and nanoplastics, leachate, heavy metals, pathogenic bacteria, etc. It is proposed to use a comprehensive assessment of the damage caused to society and the environment as a result of the operation of landfills, which involves determining ecological and economic damage as a combination of damage from anthropogenic pollution and commercial damage from the loss of resource-valuable fractions. The feasibility of determining the value of natural healing assets based on the rental approach, taking into account the complex ecological and economic damage from the disposal of solid household waste, is substantiated.

Keywords: solid waste disposal site, environmental pollution, ecological and economic damage from the operation of landfills, natural healing assets, rent-based approach to determining the value of natural assets.

УДК 502.504:504.064.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-25>

Губанова О.Р.

д.е.н., професор,
старший науковий співробітник відділу
економічного регулювання
природокористування,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Hubanova Olena

State Organization "Institute of Market
and Economic & Ecological
Researches of National Academy
of Sciences of Ukraine"

Постановка проблеми. Відходи є об'єктивним наслідком людського існування, що зумовлює виникнення багатьох проблем еколого-економічного характеру, проте має значний ресурсоцінний потенціал. Згідно чинного законодавства «побутові відходи – це змішані та/або роздільно зібрані відходи від домогосподарств, включаючи відходи паперу, картону, скла, пластику, деревини, текстилю, металу, упаковки, біовідходи, відходи електричного та електронного обладнання, відходи батарей та акумуляторів, небезпечні відходи у складі побутових, великогабаритні та ремонтні відходи, а також змішані та/або

роздільно зібрані відходи з інших джерел, якщо ці відходи подібні за своїм складом до відходів домогосподарств» [1].

Незважаючи на відсутність в Україні систематичних досліджень щодо морфологічного складу твердих побутових відходів (ТПВ), на основі проведених у різних містах країни вимірювань прийнято їх у середньому морфологічний склад, відповідно до якого органічні відходи складають 20,3%, папір та картон – 6,4%, полімери – 11,5%, скло – 19,3%, метали – 1,9%, текстиль – 3,8%, деревина – 1,4%, небезпечні відходи – 0,7%, кістки, шкіра, гума – 3,6%, мінеральні та інші – 31,3% [2].

Однією з причин суттєвого загострення низки соціально-екологічних проблем в Україні (забруднення ґрунтів, атмосферного повітря, поверхневих та підземних вод, погіршення якості життєвого простору українців) є наявність сміттєзвалищ (місць захоронення ТПВ) - потенційно небезпечних об'єктів, що негативно впливають на сталий розвиток регіональних економічних систем та їх еколого-економічну безпеку. Отже, оцінка впливу таких утворень антропогенного походження на довкілля є актуальним завданням, вирішення якого важливо в аспекті регулювання якості природно-ресурсного потенціалу територій та підтримки цінності його складових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Враховуючи загострення екологічних проблем, потенційну небезпеку здоров'ю людей, погіршення умов проживання населення, високу ймовірність наближення кліматичної кризи, дедалі більшу увагу вчених привертає тематика, пов'язана із всебічною оцінкою впливу звалищ на довкілля. Поряд з публікаціями оглядового характеру, серед яких можна виділити праці A. Siddiqua, J.N. Hahladakis, W.A.K.A. Al-Attiya [3], M.D. Vaverková [4], A. Iravanian, Sh.O. Ravari [5], у фаховій літературі представлено результати низки наукових досліджень українських та закордонних вчених, таких як: В.В. Станкевич, І.О. Тетеньова, Г.А. Трахтенгерц [6], А.В. Скрипник, І.С. Міхно, Р.М. Басараб [7, 8], І. Udeh Mathias Nkem [9], Є.О. Михайлова, Г.М. Панчева, Г.М. Резніченко [10], М.С. Самойлік, А.В. Молчанова [11]. Авторами цих робіт встановлено підвищення рівня захворюваності населення, що проживає біля полігону; доведено виникнення мультиплікативного ефекту забруднення довкілля від обсягу накопиченого сміття; виявлено погіршення якості сільськогосподарської продукції, що вирощується у місцевості поблизу сміттєзвалищ; уточнено підходи до формування внеску у зміну клімату від захоронення ТПВ; проаналізовано особливості стратегії пом'якшення та альтернативних стратегій управління відходами для зменшення впливу на довкілля; розглянуто еколого-економічні наслідки функціонування полігонів ТПВ.

Таким чином, предметом досліджень з окресленої проблематики стали різні аспекти депонування ТПВ, проте питання впливу місць їх накопичення на цінність природних ресурсів залишилося поза увагою наукової спільноти.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування доцільності визначення цінності природних лікувальних активів регіону з врахуванням еколого-економічних збитків, обумовлених впливом місць захоронення ТПВ на навколишнє середовище.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На даний час в Україні спостерігається утворення великої кількості ТПВ та одночасно незначний рівень їх утилізації, що є однією з причин зростання обсягів накопичення відходів як видно з табл. 1.

Основний закон, який останні десятиліття регулював питання поводження з відходами в країні, був Закон України «Про відходи», прийнятий у 1998 році.

На даний час він втратив чинність. На його заміну був розроблений та вже затверджений Закон України «Про управління відходами», метою якого стала імплементація в правовий простір України положень низки директив ЄС, зокрема таких як: Директива ЄС № 2008/98/ЄС про відходи [13]; Директива ЄС № 1999/31/ЄС про захоронення відходів [14]; Директива ЄС 2010/75/ЄС (положення щодо спалювання відходів) [15]; Директиви ЄС щодо окремих потоків відходів продукції, що падає під розширену відповідальність виробника [16-18]; Базельська конвенція щодо транскордонного перевезення відходів [19].

Оскільки Закон України «Про управління відходами» є рамковим, основні питання поводження з відходами регулюються підзаконними актами та секторальними законами, які тільки вступають в дію або існують у вигляді проєктів. Проте правові, організаційні та економічні засади діяльності у сфері охорони навколишнього природного середовища визначає Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [20]. Стосовно окремих потоків відходів діючі закони доповнюються відповідними законодавчими актами і крім базових, управління ТПВ регулюється Законами України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [21], «Про житлово-комунальні послуги» [22], «Про благоустрій населених пунктів» [23].

Система поводження з відходами, що діє в Україні, здебільшого орієнтована не на утилізацію відходів, а на примітивне збирання і вивезення в міста поховання відходів споживання або розміщення відходів виробництва на промислових

Таблиця 1

Утворення та видалення твердих побутових відходів в Україні

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Утворено, млн. т	10,58	10,82	10,2	7,78	8,8
Перероблено та утилізовано, %	6,1	6,3	7,64	9,9	10,35
Видалено на сміттєзвалища, млн. т	9,93	10,14	9,42	7,01	7,89

Джерело: [12]

майданчиках. Перш за все, це пов'язано з нерозвиненою інфраструктурою переробки відходів та державною політикою, спрямованою на подолання негативних наслідків, спричинених відходами, а не на їх попередження [24]. Крім того, внаслідок обмеженого фінансування природоохоронних заходів щодо вирішення проблеми відходів, ситуація з їх накопиченням з часом тільки погіршується.

На даний час майже 7% території України «окуповано» сміттям. В країні практично відсутні сучасні смітєпереробні заводи, які дають можливість генерувати вторинну сировину та зменшувати обсяги захоронення відходів. В той же час, у Німеччині, де щорічно утилізується понад 60% ТПВ, галузь переробки відходів (а це більше 400 підприємств) має річний оборот понад 200 млрд. євро і забезпечує роботою 250 тис. людей. У Швеції щорічно переробляється понад 99% сміття, у Польщі – 43%, а в Україні 94% ТПВ видаляються на звалища та полігони [25].

Дані статистичної звітності свідчать, що у всіх регіонах України спостерігається депонування величезних обсягів відходів споживання, що має тенденцію до зростання [26, 27].

З загальної кількості ТПВ, що накопичено на сміттєзвалищах країни, на Одеську область у 2021 році припадало 3,76%, у 2022 році – 3,87%, у 2023 році – 4,2%. Динаміка показників поводження з ТПВ в регіоні на період з 2019 по 2023 роки наведена в табл. 2.

Одним із завдань Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року [29] є збільшення у 2023 році частки переробки ТПВ до 15% та відмова від великої кількості існуючих сміттєзвалищ і полігонів з одночасним запуском нових регіональних полігонів, які відповідають стандартам ЄС. Проте на даний час показник утилізації ТПВ в Одеському регіоні становить лише 3,3% від показника, зазначеного в Національній стратегії. Основна ж частина ТПВ спрямовується у місця їх захоронення, яких на території області налічується 628 одиниць загальною площею 1046,32 га. Обсяги видалення ТПВ та кількість сміттєзвалищ в районах Одеського регіону наведено в табл. 3.

Існуючі міста накопичення відходів експлуатуються з порушення вимог природоохоронного законодавства і підлягають закриттю до 2030 року. Згідно Регіонального плану управління відходами в Одеській області до 2030 року будівництво запланованих об'єктів інфраструктури управління відходами знаходиться на стадії проєктних рішень.

При розміщенні та заповненні сміттєзвалищ, які є в Україні, поза увагою залишаються природні закони міграції, розсіювання і взаємодії з компонентами довкілля. З огляду на це, непередбачуваність складу суміші відходів зумовлює некерованість фізичними та біохімічними процесами, які відбуваються в тілі полігону чи звалища з утворенням хімічних сполук, що забруднюють атмосферне повітря, поверхневі та підземні води, породи зони аерації. Згідно з дослідженнями шведських вчених

Таблиця 2

Показники поводження з ТПВ в Одеській області

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Утворено, тис. т	586,3	641,7	416	500,4	698,2
Частка від утвореного в Україні, %	5,54	5,93	4,08	6,43	7,94
Перероблено та утилізовано, %	8,84	7,89	0,96	0	0,49
Зміна частки утилізованого, %	+2,74	+1,59	-6,68	-9,9	-9,86
Видалено на сміттєзвалища, тис. т	534,5	591,1	402	500,4	664
Частка від видаленого в Україні, %	5,38	5,83	4,27	7,14	8,42

Джерело: складено автором на основі [28]

Таблиця 3

Кількість сміттєзвалищ та обсяги видалення ТПВ за районами Одеської області

№ з/п	Назва одиниці адміністративно-територіального устрою регіону	Кількість об'єктів, од.	Обсяг видалених відходів, т
1	Березівський район	130	170978,30
2	Білгород-Дністровський район	83	1 328 897,77
3	Болградський район	88	432 430,30
4	Ізмаїльський район	47	390 441,65
5	Одеський район	49	5 155 306,50
6	Подільський район	148	99 643,68
7	Роздільнянський район	83	182 878,62
	Всього по регіону:	628	7 760 576,81

Джерело: складено автором на основі [30]

[31], місця накопичення ТПВ є потужним джерелом утворення високотоксичних речовин (канцерогенів, діоксинів), а у населення, яке проживає на територіях, прилеглих до них, спостерігаються підвищені показники захворюваності різними формами раку, вроджених дефектів, пониженої ваги у новонароджених і сповільнення розвитку у дітей.

Місця захоронення ТПВ – це не тільки вилучені із господарського обігу регіону землі сільськогосподарського призначення, але і забруднені території навколо них. Негативний вплив на довкілля значною мірою зумовлений низкою складних біохімічних реакцій, процесів конвективно-дифузійного переносу та трансформації речовин, які відбуваються в результаті накопичення значних обсягів відходів. Так, унаслідок анаеробного розпаду органічних фракцій ТПВ протягом десятиріч усередині тіла сміттєзвалища утворюється біогаз, що складається переважно з метану та діоксиду вуглецю, які, згідно з Рамковою конвенцією ООН зі зміни клімату та Кіотським протоколом, належать до «парникових газів прямої дії». При розкладанні 1 т ТПВ у середньому може утворюватися 100–200 м³ біогазу. Навіть після припинення експлуатації полігону розпад органічних речовин відбувається ще протягом 20 років, а активне утворення біогазу починається приблизно з третього року від початку зберігання, поступово збільшуючи інтенсивність газоутворення протягом наступних 10–15 років, після чого процес сповільнюється [32].

Поряд із біогазом певний внесок у забруднення атмосферного повітря під час захоронення ТПВ роблять газоподібні сполуки, що утворюються через згоряння відходів і містять такі токсичні речовини, як діоксини, фурани, хлористий і фтористий водень, оксиди вуглецю, азоту, сірчаний ангідрид, зола, оксиди азоту, синильна кислота, стійкі органічні полутанти (поліхлоровані дібензо-п-діоксини та дібензофурани) [40]. Також, забруднення приземних шарів повітря, пов'язане з експлуатацією сміттєзвалищ, відбувається за рахунок: вихлопних газів машин, що транспортують ТПВ та інертний ґрунт для щодобового перекриття заповнених карт звалища, а також будівельних машин (бульдозерів, тракторів тощо), які розрівнюють і ущільнюють шари відходів; пилу, що утворюється під час розвантаження сміттєвозів, які доставляють інертний ґрунт для перекриття робочих карт, а також того, що здувається з поверхні сміттєзвалища [41].

Сьогодні постійним фактором людського життя стали відходи полімерних матеріалів. Враховуючи широке застосування виробів з пластмас та нетривалий термін їх експлуатації, полімерні відходи складають значну масу ТПВ. Їх розміщення на сміттєзвалищах здебільшого не супроводжується біологічним розпадом, проте відбувається деструкція полімерних матеріалів з утворенням мікро- та нанопластику, а також виділенням небезпечних

хімічних речовин, таких як формальдегід, фенол, стирол, бензол, етилбензол, метанол, ацетон, диметиламін, толуол та ін. Оскільки виробництво пластмас має стійку динаміку до зростання (збільшення річного обсягу складає 8,4%), при умові, що темпи виробництва пластмас та динаміка росту їх споживання залишаться такими ж як сьогодні, то до кінця 2050 року в світі буде вироблено 26 000 млн. т полімерів та 6000 млн. т поліпропіленових і акрилових волокон, які є джерелами утворення полімерних відходів. За прогнозами фахівців, з цієї кількості пластикових відходів приблизно 37% буде спалено, 26% перероблено, а 37% видалено на звалища або в навколишнє середовище, що свідчить про загострення глобальної пластикової кризи [33]. В Україні першим етапом дій щодо зменшення забруднення довкілля пластиком стало введення Закону України «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України» [34], відповідно до якого з грудня 2021 року встановлена заборона на безоплатне розповсюдження пластикових пакетів у магазинах, супермаркетах, інших об'єктах торгівлі, аптеках, закладах громадського харчування та сфері послуг, а у 2022 році вже повністю припинена реалізація надтонких та тонких пластикових пакетів, що призвело до значного скорочення їх виробництва та використання.

Ще однією загрозою довкіллю з боку полімерних відходів є те, що через їх діелектричні властивості підвищується ймовірність появи електростатичного розряду та займання/самозаймання ТПВ на звалищах. Горіння, зокрема, ПВХ-матеріалів, може супроводжуватися виділенням у повітря надзвичайно небезпечних речовин, наприклад, діоксинів [35].

Внаслідок порушення технологій захоронення відходів на полігонах і сміттєзвалищах, поряд з перманентним виділенням звалищного газу та інших газоподібних забруднювачів, спостерігається виникнення фільтрату – «рідкої фази, що утворюється на полігоні побутових відходів при захороненні ТПВ з вологістю понад 55% та внаслідок атмосферних опадів, обсяг яких перевищує кількість вологи, що випаровується з поверхні полігону» [36].

Фільтрат сміттєзвалищ – це висококонцентрований розчин різноманітних токсичних органічних і неорганічних речовин, який містить численні компоненти розпаду органічних та мінеральних речовин, сполуки важких металів та ряду інших токсичних речовин, які практично ні на одному зі сміттєзвалищ не знешкоджуються, а інфільтруються у ґрунт і потрапляють у ґрунтові води, а далі прямують до водних об'єктів та прилеглої до полігону території. Найбільш схильні до впливу фільтрату підземні води.

Склад фільтрату залежить від етапу життєвого циклу сміттєзвалища, про що свідчать дані, наведені в табл. 4, а обсяг фільтраційних вод – від вологості відходів та кліматичних умов і становить

Основні показники складу фільтрату полігону ТПВ

Параметри, одиниця виміру (ацетогенна фаза)	«Молодий полігон»	«Старий полігон» (метанова фаза)
pH	6,2 – 7,8	7,0 – 8,3
ХПК, мг O ₂ /дм ³	950 – 40000	460 – 8300
БПК ₅ , мг O ₂ /дм ³	600 – 27000	20 – 700
Органічні кислоти, мг/дм ³	1400 – 6900	5 – 1100
Галогенорганічні сполуки, мг/дм ³	260 – 6200	195 – 3500
NH ₄ ⁺ , мг/дм ³	27 – 5000	27 – 5000
Fe _{заг} , мг/дм ³	3 – 500	4 – 125
Ca ²⁺ , мг/дм ³	80 – 2300	50 – 1100
Mg ²⁺ , мг/дм ³	30 – 600	25 – 300
Mn ²⁺ , мг/дм ³	1 – 32	0,3 – 12
SO ₄ ²⁻ , мг/дм ³	35 – 950	25 – 2500
Cl ⁻ , мг/дм ³	300 – 12500	300 – 12500
Zn ²⁺ , мг/дм ³	2,05 – 16	0,09 – 3,5

Джерело: [37]

25-50% від маси депонованих ТПВ [11]. Істотною відмінністю фільтрату від інших типів стічних вод є нерівномірність їх накопичення протягом року за рахунок сезонних коливань рівня атмосферних опадів, тому найбільший його обсяг утворюється в паводковий і осінній періоди року.

Проникнення фільтрату до ґрунту та ґрунтових вод може призвести до значного забруднення навколишнього середовища не лише органічними та неорганічними сполуками, а ще й яйцями гельмінтів та патогенними мікроорганізмами, що є важливим чинником екологічної небезпеки та екологічного ризику.

Швидкість міграції фільтрату в зону аерації визначається особливостями геологічної будови полігону й часом його функціонування. Незважаючи на наявність очисних споруд, забруднення навколишнього середовища від місць захоронення ТПВ поширюється у ґрунт стічними, інфільтраційними та підземними водами. При значному забрудненні вод вміст розчинного кисню знижується до рівня, якого недостатньо для існування живих організмів, що призводить до різкого падіння інтенсивності біохімічних процесів.

Наслідком безпосереднього впливу сміттєзвалищ на довкілля є також забруднення ґрунтів важкими металами (Pb, Cu, Zn, Cd, Hg та ін.), що містяться у субстратах з полігонів ТПВ та характеризуються мутагенною і токсичною дією щодо живих організмів у ґрунті [11, 38].

Таким чином, до факторів впливу місць захоронення ТПВ на довкілля слід віднести: морфологічний склад ТПВ, що розміщено на звалищі; потужність сміттєзвалищ; вологість відходів; кліматичні умови; стан інженерної інфраструктури місць депоновання ТПВ; відсутність попередньої обробки відходів; ризик поширення інфекційних хвороб; можливість забруднення поверхневих та підземних вод; обсяги утворення звалищного газу; вірогідність

самозаймання; відстань до населених пунктів, сільськогосподарських угідь, водних об'єктів.

В ієрархії поводження з відходами найнижче місце (через ризики забруднення навколишнього середовища та втрату ресурсів, що містяться у відходах) посідає їх складування на полігонах та звалищах. Згідно з Директивою ЄС 2008/98/ЄС [13] полігони розглядаються як остання з альтернатив для захоронення залишків відходів після їх переробки. Проте, незважаючи на те, що стандарти Євросоюзу та Кіотський протокол диктують вимоги до зменшення кількості полігонів та їх обсягів, поховання відходів на звалищах залишається в Україні найпоширенішим методом видалення ТПВ.

Шкода, яка завдається навколишньому середовищу внаслідок захоронення ТПВ, проявляється в негативному впливі на геосфери, вилученні з господарського обороту значних територій, підвищенні ризику зміни клімату, а також погіршенні якості життя населення, що мешкає поблизу місць захоронення відходів. Враховуючи це, інтегрований еколого-економічний збиток від функціонування сміттєзвалищ з точки зору забруднення довкілля може визначатися таким чином:

$$Z_{int} = \sum_{i=1}^6 Z_i,$$

де Z_1 – збиток, спричинений викидами звалищного газу;

Z_2 – збиток, обумовлений потраплянням в навколишнє середовище газів, що виділяються при згорянні відходів на сміттєзвалищах;

Z_3 – збиток від викидів забруднюючих речовин, які утворюються при експлуатації транспортних засобів, якими ТПВ вивозяться на звалища, та будівельних машин, за допомогою яких здійснюються певні технологічні операції у місцях захоронення відходів;

Z_4 – збиток, пов'язаний з утворенням та надходженням в навколишнє середовище звалищного фільтрату;

Z_5 – збиток від забруднення ґрунтів важкими металами;

Z_6 – збиток від бактеріологічного забруднення.

Методика розрахунку складових інтегрального еколого-економічного збитку внаслідок захоронення ТПВ на звалищах докладно розглянута у публікаціях [39–41]. Визначення збитку за сферами та елементами впливу дозволяє оцінювати його розмір лише в аспекті погіршення якості довкілля. Проте поза увагою залишається доволі важлива складова результату функціонування місць захоронення ТПВ – збиток, який пов'язаний з недоотриманою вигодою, тобто комерційний збиток.

Комерційні втрати від функціонування сміттєзвалищ складаються з втраченої вигоди через вилучення земель з господарського обороту, витрат на експлуатацію та рекультивацію звалищ, недоотриманого доходу від можливого використання ресурсного та енергетичного потенціалів ТПВ та коштів, які можна було б одержати за рахунок грошової конвертації вуглецевих одиниць за рахунок скорочення викидів парникових газів, що утворюються при функціонуванні звалищ. Розрахунок складових комерційного збитку від депонування ТПВ наведено в роботі [42].

Узагальнення наявних методичних підходів до визначення складових еколого-економічного збитку, зумовленого захороненням твердих побутових відходів, виявляє його комплексну структуру і уможливорює застосування алгоритму оцінки, який враховує шкоду від забруднення довкілля та комерційний збиток внаслідок захоронення ТПВ на сміттєзвалищах. Своєчасна комплексна оцінка еколого-економічного збитку від функціонування місць захоронення ТПВ дозволяє забезпечити умови щодо ефективного управління ними та можливість визначення цінності природно-ресурсного потенціалу території з врахуванням екологічного фактору.

Як відомо, цінність природних активів визначається рівнем суспільних потреб та ставленням до них. Наприклад, на видобуток найгірших за якістю корисних копалин витрачається більше праці, ніж для вилучення з природного середовища кращих. З іншого боку, враховується чистота природного ресурсу. На оцінку ресурсів довкілля впливають також економіко-екологічні фактори, такі як обмеженість і відновлюваність, замінність, якісна характеристика, родючість, вміст корисної речовини тощо. Отже, різні види ресурсів оцінюються по-різному і до теперішнього часу ні планова, ні ринкова економіка виявилися не здатними оцінити реальне значення природних ресурсів, встановити їх адекватну ціну.

Заниження ціни екологічного блага або навіть його нульова оцінка призводять до зменшення екологічних збитків, екстермальних витрат у ціні

виробленого продукту. Реальні ціни природних активів мають стати ефективними важелями в ринковому механізмі, а облік їх ціни дозволить більш обґрунтовано визначати економічну ефективність альтернатив суспільного розвитку.

Природні активи є чимось більшим, ніж просто природні фактори, залучені в господарську діяльність, завдяки яким утворюється додана вартість. Насамперед, вони є елементами природної системи життєзабезпечення, «всередині» якої існує людська популяція. Багато елементів цієї системи, споживання яких не обмежувалось необхідністю використовувати працю та капітал, довгий час просто не розглядалися як природно-ресурсні активи. Їх надмірна експлуатація, що здійснювалась у формі прямого вилучення або погіршення якості внаслідок забруднення, останні десятиріччя стала вносити дисонанс у гармонію існування людини як біологічного виду.

Споживання природно-ресурсних активів в будь-якій формі – це споживання цінності, якою «володіє» Природа, виконуючи множину функцій, необхідних людському суспільству. Отже, природні активи, кожний з яких є елементом системи природокористування, містять у собі певну частку цієї цінності, яку створює суспільна потреба та здатність.

Залежно від функціональної ролі природних активів в процесі економічного відновлення, як окремий вид можна виділити природні лікувальні активи, для яких на даний час в українському законодавстві відсутнє загальне визначення, а лише наводиться їх перелік та істотна ознака. Враховуючи це, пропонується авторське тлумачення дефініції «природні лікувальні активи», під якими слід розуміти компоненти природи, що відрізняються від інших за ознакою природної лікувальної якості, існують в матеріальній (тіла й сили природи) і нематеріальній (права використання, інтелектуальної власності, особливий правовий статус тощо) інституціоналізованих формах, несуть в собі мінову та споживну вартість, а результатом залучення їх в господарську діяльність з метою лікування, медичної реабілітації та профілактики захворювань є додана вартість, а також отримання потоків вигоди від прямого та опосередкованого застосування природних лікувальних ресурсів.

На даний час в економічній науці набули розвитку шість основних підходів щодо економічної оцінки природних ресурсів для їх відображення в структурі національного багатства: результативний, витратний, витратно-ресурсний, відтворювальний, кадастровий та рентний. Рентний підхід є найбільш адекватним в умовах ринку, його застосування має визначальне значення як для розвитку сучасних механізмів природокористування, так й для державного та ринкового регулювання відносин в природоохоронній сфері. Необхідність економічної оцінки природних активів тим більше очевидна, що економічний розвиток країни та зростання суспільного

добробуту значною мірою залежать від ступеня раціональності та комплексності використання ресурсної бази, підвищення її циркулярності в господарській практиці. Крім того, при адекватному економічному обліку екологічного фактору ефективність ресурсозбереження виявляється набагато вищою, ніж нарощування природоємності економіки.

Обчислення природної ренти ґрунтується на сприйнятті її як надприбутку від експлуатації природних ресурсів, який утворюється не в результаті витрат праці, а є проявом виняткових властивостей ресурсів, завдяки яким й утворюється надприбуток. Теоретично рента є власністю «титального володаря», у якого ці ресурси орендуються, і вважається платою за користування ними. Вилучення ренти здійснюється шляхом різних платежів за природні ресурси (платежів за природокористування), які є формою екологічної реалізації законодавчо встановлених відносин власності на природні ресурси за рахунок передачі до доходу власника диференціальної ренти, що утворюється при користуванні природними ресурсами.

З огляду на те, що внаслідок негативного антропогенного навантаження на навколишнє середовище спостерігається погіршення якості природних ресурсів, надприбуток від їх експлуатації, тобто рента може зменшуватися з високою долею вірогідності, зокрема, на величину завданого еколого-економічного збитку від впливу місць захоронення ТПВ на довкілля. Отже, значна кількість об'єктів депонування відходів на території регіону впливає на цінність наявних природних активів, зменшуючи їх рентний потенціал на величину завданих еколого-економічних збитків від забруднення атмосферного повітря, поверхневих та підземних вод, сільськогосподарських угідь, життєвого середовища населення, а також комерційного збитку від захоронення ТПВ на сміттєзвалищах.

Висновки. За результатами проведеного дослідження визначена сукупність факторів прямої та непрямої дії, що відіграють ключову роль у формуванні негативного впливу місць захоронення ТПВ на навколишнє середовище, а саме: морфологічний склад відходів, що розміщено на звалищі; ємність звалища відходів; вологість відходів; кліматичні умови; стан інженерної інфраструктури об'єкту розміщення відходів; відсутність попередньої обробки відходів; ризик поширення інфекційних хвороб; можливість забруднення поверхневих та підземних вод; обсяги утворення звалищного газу; вірогідність самозаймання; відстань до населених пунктів, сільськогосподарських угідь, водних об'єктів. Удосконалено методичний підхід до оцінювання комплексного збитку, обумовленого впливом місць захоронення ТПВ на довкілля, який враховує еколого-економічні збитки від забруднення навколишнього середовища та комерційні втрати через невикористання ресурсоцінних

фракцій відходів споживання. Наведено авторське визначення поняття «природні лікувальні активи». Показана можливість визначення цінності складових природно-ресурсного потенціалу території, на якій розміщено сміттєзвалища, на основі рентного підходу до економічної оцінки наявних природних активів з урахуванням комплексного еколого-економічного збитку від депонування твердих побутових відходів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про управління відходами : Закон України від 20 червня 2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Національний план управління відходами до 2033 року : проєкт. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proyektu-natsionalnogo-planu-upravlinnya-vidhodamy-do-2033-roku-ta-zvitu-pro-strategichnu-ekologichnu-otsinku/> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Siddiqua A., Hahladakis J.N., Al-Attia W.A.K.A. An overview of the environmental pollution and health effects associated with waste landfilling and open dumping. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29. P. 58514–58536. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21578-z>.
4. Vavrková M.D. Landfill Impacts on the Environment – Review. *Geosciences*. 2019. Vol. 9 (10). P. 431. DOI: [10.3390/geosciences9100431](https://doi.org/10.3390/geosciences9100431)
5. Iravanian A., Ravari Sh.O. Types of Contamination in Landfills and Effects on The Environment: A Review Study. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. Vol. 614. P. 012083. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/614/1/012083>
6. Станкевич В.В., Тетеньова І.О., Трахтенгерц Г.А. Дослідження впливу сміттєзвалища твердих побутових відходів на здоров'я та умови проживання населення прилеглих населених пунктів. *Довкілля та здоров'я*. 2023. № 1 (106). С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32402/dovkil2023.01.062>
7. Скрипник А.В., Міхно І.С. Оптимізація утилізації відходів в Україні. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 2(17). С. 14–25.
8. Скрипник А.В., Басараб Р.М., Міхно І.С. Екологічні й економічні наслідки складування побутових відходів та їх вплив на екосистему. *Економіка АПК*. 2017. № 11. С. 22–32.
9. Udeh Mathias Nkem I. Environmental Impact of Solid Waste Landfilling. *Research Invention Journal of Scientific and Experimental Sciences*. 2024. Vol. 3(3). P. 44–48. URL: <https://rijournals.com/scientific-and-experimental-sciences/> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Михайлова Є.О., Панчева Г.М., Резніченко Г.М. Ефективні механізми поводження з твердими побутовими відходами в Україні. *Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура*. 2019. Т. 5. Вип. 151. С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-5-151-37-44>

11. Самойлік М.С., Молчанова А.В. Екологічні аспекти впливу полігонів твердих побутових відходів на навколишнє середовище. Фільтрат. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2017. № 1–2. С. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.31210/visnyk2017.1-2.16>
12. Управління побутовими відходами. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
13. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0098> (дата звернення: 20.01.2025).
14. Council Directive 1999/31/EC of 26 April 1999 on the landfill of waste. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1999/31/oj/eng> (дата звернення: 20.01.2025).
15. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control). Chapter IV : Special provisions for waste incineration plants and waste co-incineration plants. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:02010L0075-20110106> (дата звернення: 20.01.2025).
16. European Parliament and Council Directive 94/62/EC of 20 December 1994 on packaging and packaging waste. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1994/62/oj/eng> (дата звернення: 20.01.2025).
17. Directive 2018/852 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 94/62/EC on packaging and packaging waste. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0852> (дата звернення: 20.01.2025).
18. Directive 2002/96/EC of the European Parliament and of the Council of 27 January 2003 on waste electrical and electronic equipment (WEEE). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2002/96/oj> (дата звернення: 20.01.2025).
19. Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and their Disposal. URL: <https://www.basel.int/TheConvention/Overview/TextoftheConvention/tabid/1275/Default.aspx> (дата звернення: 20.01.2025).
20. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
22. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09 листопада 2017 р. № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
23. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 6 вересня 2005 р. № 2807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
24. Колодійчук І.А. Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 524 с.
25. Переробка сміття в Україні: обладнання для екологічної безпеки держави. URL: <https://konsort.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 20.01.2025).
26. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2021 році. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/01/Natsdopovid-2021-n.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
27. Регіональні доповіді про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2023 році. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/regionalni-dopovidi-pro-stan-navkolyshnogo-sередovyssha-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.01.2025).
28. Департамент екології та природних ресурсів Одеської обласної державної адміністрації : веб-сайт. URL: <https://ecology.od.gov.ua/zvity/> (дата звернення: 20.01.2025).
29. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження Кабінету міністрів України від 08.11.2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> (дата звернення: 20.01.2025).
30. Реєстр місць видалення відходів. Департамент екології та природних ресурсів Одеської обласної державної адміністрації. URL: <https://ecology.od.gov.ua/rejestr-misch-vydalennya-vidhodiv/> (дата звернення: 20.01.2025).
31. Попович В.В., Делятинчук А.І., Попович Н.П., Мальований М.С. Екологічний менеджмент у поводженні із побутовими відходами на регіональному рівні: прогнозування екологічної ситуації : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2021. 210 с.
32. Колодійчук І. Техніко-економічне обґрунтування рециклінгу відходів в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 25. С. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-151-160>
33. Geyer R., Jambeck J.R., Law K.L. Production, use, and fate of all plastics ever made. *Science Advances*. 2017. Vol. 3. № 7. DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.1700782>.
34. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України : Закон України від 01 червня 2021 р. № 1489-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
35. Порякель Л.І., Смердова Л.М., Сноз С.В., Кривенчук В.Є., Кудрявцева А.Г., Пасічник В.І. Оцінка забруднення об'єктів довкілля в місцях розташування полігонів твердих побутових відходів. *Український журнал сучасних проблем токсикології*. 2018. № 2–3. С. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.33273/2663-4570-2018-82-83-2-3-96-106>
36. Про затвердження Методичних рекомендацій із збирання, утилізації та знешкодження фільтрату полігонів побутових відходів : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 20.08.2012 № 421. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0421858-12#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
37. Kruse K. Langfristiges Emissionsgeschehen von Siedlungsabfalldeponien. Dissertation, Fachbereich für Bauingenieur- und Vermessungswesen der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Heft 54. 1994.

38. Єремєєв І.С., Марчук С.В. Дослідження впливу полігонів ТПВ на землі сільськогосподарського призначення. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 3–8.

39. Римар М.В., Дулин І.С. Еколого-економічна оцінка впливу сміттєзвалищ на довкілля. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Рівне: НУВГП, 2008. Вип. XIV, № 2. С. 192–202.

40. Губанова Е.Р. Механизм экономико-экологического стимулирования использования вторичных ресурсов : монография. Одесса: ТЭС, 2009. 279 с.

41. Горобець О.В. Еколого-економічні аспекти поводження з твердими побутовими відходами особистих селянських господарств : дис. канд. екон. наук : 08.00.06. Житомир, 2011. 245 с.

42. Губанова О.Р., Хлобистов Є.В. Узагальнення методичних підходів до оцінки збитків від розміщення твердих побутових відходів на сміттєзвалищах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 435–439. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/88.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).

REFERENCES:

1. Pro upravlinnia vidkhodamy : Zakon Ukrainy vid 20 chervnia 2022 r. № 2320-IX [On Waste Management: Law of Ukraine dated 20.06.2022 No. 2320-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (accessed January 20, 2025).

2. Natsionalnyi plan upravlinnia vidkhodamy do 2033 roku : proekt [National Waste Management Plan until 2033: draft]. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Available at: <https://mepr.gov.ua/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proyektu-natsionalnogo-planu-upravlinnya-vidhodamy-do-2033-roku-ta-zvitu-pro-strategichnu-ekologichnu-otsinku/> (accessed January 20, 2025).

3. Siddiqua A., Hahladakis J.N., Al-Attiya W.A.K.A. (2022) An overview of the environmental pollution and health effects associated with waste landfilling and open dumping. *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 29, pp. 58514–58536. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21578-z>.

4. Vaverková, M.D. (2019) Landfill Impacts on the Environment – Review. *Geosciences*, vol. 9 (10), p. 431. DOI: <https://doi.org/10.3390/geosciences9100431>

5. Iravanian A. & Ravari Sh.O. (2020) Types of Contamination in Landfills and Effects on The Environment: A Review Study. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 614, p. 012083. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/614/1/012083>

6. Stankevych V.V., Tetenova I.O., Trakhtenherts H.A. (2023) Doslidzhennia vplyvu smittiezvalyshcha tverdykh pobutovykh vidkhodiv na zdorovia ta umovy prozhyvannia naselennia prylehlykh naselenykh punktiv [Research into the impact of a solid waste landfill on the health and living conditions of the population of nearby settlements]. *Dovkillia ta zdorovia – Environment and health*, vol. 1 (106), pp. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32402/dovkil2023.01.062>

7. Skrypnyk A.V., Mikhno I.S. (2014) Optyimizatsiia utylizatsii vidkhodiv v Ukraini [Optimization of waste disposal in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho univer-*

sytetu ekonomiky i menedzhmentu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management. Series: Economics and Management, vol. 2(17), pp. 14–25.

8. Skrypnyk A.V., Basarab R.M., Mikhno I.S. (2017) Ekologichni y ekonomichni naslidky skladuvannia pobutovykh vidkhodiv ta yikh vplyv na ekosystemu [Environmental and economic consequences of municipal waste storage and its impact on the ecosystem]. *Ekonomika APK – Agriculture and Industrial Complex Economics*, vol. 11, pp. 22–23.

9. Udeh Mathias Nkem I. (2024) Environmental Impact of Solid Waste Landfilling. *Research Invention Journal of Scientific and Experimental Sciences*, vol. 3(3), pp. 44–48. Available at: <https://riijournals.com/scientific-and-experimental-sciences/> (accessed January 20, 2025).

10. Mykhailova Ye.O., Pancheva H.M., Reznichenko H.M. (2019) Efektyvni mekhanizmy povodzhennia z tverdymy pobutovymy vidkhodamy v Ukraini [Effective mechanisms for managing solid household waste in Ukraine]. *Komunalne hospodarstvo mist. Serii: Tekhnichni nauky ta arkhitektura – Municipal utilities. Series: Technical sciences and architecture*, vol. 5(151), pp. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-5-151-37-44>

11. Samoilik M.S., Molchanova A.V. (2017) Ekologichni aspekty vplyvu polihoniv tverdykh pobutovykh vidkhodiv na navkolyshnie seredovyshe. Filtrat [Ecological aspects of the impact of solid waste landfills on the environment. Filtrate]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarynoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, vol. 1–2, pp. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.31210/visnyk2017.1-2.16>

12. Upravlinnia pobutovymy vidkhodamy [Household waste management]. Ofitsiyni sait Ministerstva rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Available at: <https://mtu.gov.ua> (accessed January 20, 2025).

13. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0098> (accessed January 20, 2025).

14. Council Directive 1999/31/EC of 26 April 1999 on the landfill of waste. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1999/31/oj/eng> (accessed January 20, 2025).

15. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control). Chapter IV : Special provisions for waste incineration plants and waste co-incineration plants. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:02010L0075-20110106> (accessed January 20, 2025).

16. European Parliament and Council Directive 94/62/EC of 20 December 1994 on packaging and packaging waste. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1994/62/oj/eng> (accessed January 20, 2025).

17. Directive 2018/852 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 94/62/EC on packaging and packaging waste. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0852> (accessed January 20, 2025).

18. Directive 2002/96/EC of the European Parliament and of the Council of 27 January 2003 on waste electrical and electronic equipment (WEEE). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2002/96/oj> (accessed January 20, 2025).
19. Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and their Disposal. Available at: <https://www.basel.int/TheConvention/Overview/TextoftheConvention/tabid/1275/Default.aspx> (accessed January 20, 2025).
20. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha: Zakon Ukrainy vid 25.06.1991 r. № 1264-XII [On Environmental Protection: Law of Ukraine dated 25.06.1991 No. 1264-XII]. Available at: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (accessed January 20, 2025).
21. Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine dated 21.05.1997 No. 280/97-BP]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed January 20, 2025).
22. Pro zhytlovo-komunalni posluhy: Zakon Ukrainy vid 09.11.2017 r. № 2189-VIII [On Housing and Communal Services: Law of Ukraine dated 09.11.2017 No. 2189-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (accessed January 20, 2025).
23. Pro blahoustrii naselenykh punktiv: Zakon Ukrainy vid 6.09.2005 r. № 2807-IV [On Improvement of Settlements: Law of Ukraine dated 06.09.2005 No. 2807-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (accessed January 20, 2025).
24. Kolodiichuk I.A. (2020) Formuvannya terytorialno zbalansovanykh system upravlinnia vidkhodamy: rehionalnyi vymir: monohrafiia [Formation of territorially balanced waste management systems: regional dimension: monograph]. Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy", 524 p. (in Ukrainian)
25. Pererobka smittia v Ukraini: obladnannya dlia ekolohichnoi bezpeky derzhavy [Waste recycling in Ukraine: equipment for the environmental safety of the state]. Available at: <https://konsort.com.ua/pro-kompaniyu/> (accessed January 20, 2025).
26. Natsionalna dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Ukraini u 2021 rotsi [National Report on the State of the Environment in Ukraine in 2021]. Available at: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/01/Natsdopovid-2021-n.pdf> (accessed January 20, 2025).
27. Rehionalni dopovidi pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Ukraini u 2023 rotsi [Regional reports on the state of the environment in Ukraine in 2023]. Available at: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/regionalni-dopovidi-pro-stan-navkolyshnogo-seredovyscha-v-ukrayini/> (accessed January 20, 2025).
28. Department of Ecology and Natural Resources of the Odessa Regional State Administration: website. Available at: <https://ecology.od.gov.ua/zvity/> (accessed January 20, 2025).
29. Natsionalna stratehiia upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku [National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030]. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 08.11.2017 r. № 820-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> (accessed January 20, 2025).
30. Reiestr mistv vydalennia vidkhodiv [Register of waste disposal sites]. Departament ekolohii ta pryrodnikh resursiv Odeskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii. Available at: <https://ecology.od.gov.ua/reiestr-misch-vydalennya-vidkhodiv/> (accessed January 20, 2025).
31. Popovych V.V., Deliatynchuk A.I., Popovych N.P., Malovanyi M.S. (2021) Ekolohichniy menedzhment u povodzhenni iz pobutovymy vidkhodamy na rehionalnomu rivni: prohnozuvannya ekolohichnoi sytuatsii: monohrafiia [Environmental management in household waste management at the regional level: forecasting the environmental situation: monograph]. Lviv: SPOLOM, 210 p. (in Ukrainian)
32. Kolodiichuk I. (2021) Tekhniko-ekonomichne ob-gruntuvannya retsyklinhu vidkhodiv v Ukraini [Feasibility study of waste recycling in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 25, pp. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-151-160>
33. Geyer R., Jambeck J.R., Law K.L. (2017) Production, use, and fate of all plastics ever made. *Science Advances*, vol. 3(7). DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.1700782>
34. Pro obmezhenia obihu plastikovykh paketiv na terytorii Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 01.06.2021 r. № 1489-IX [On Restricting the Circulation of Plastic Bags on the Territory of Ukraine: Law of Ukraine dated 06.01.2021 No. 1489-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text> (accessed January 20, 2025).
35. Poviakel L.I., Smerdova L.M., Sniz S.V., Kryvenchuk V.I., Kudriavtseva A.H., Pasichnyk V.I. (2018) Otsinka zabrudnennia ob'ektiv dovkillia v mistsiakh roztashuvannya polihoniv tverdykh pobutovykh vidkhodiv [Assessment of pollution of environmental objects at the locations of solid waste landfills]. *Ukrainskyi zhurnal suchasnykh problem toksykolohii – Ukrainian Journal of Modern Problems of Toxicology*, vol. 2–3, pp. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.33273/2663-4570-2018-82-83-2-3-96-106>
36. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii iz zbyrannia, utylizatsii ta zneshkodzhennia filtratu polihoniv pobutovykh vidkhodiv [On approval of Methodological recommendations for the collection, utilization and neutralization of leachate from municipal waste landfills]. Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 20.08.2012 № 421. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0421858-12#Text> (accessed January 20, 2025).
37. Kruse K. (1994) Langfristiges Emissionsgeschehen von Siedlungsabfalldeponien. Dissertation, Fachbereich für Bauingenieur- und Vermessungswesen der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Heft 54.
38. Yermieiev I.S., Marchuk S.V. (2015) Doslidzhennia vplyvu polihoniv TPV na zemli silskohospodarskoho pryznachennia [Research on the impact of MSW landfills on agricultural land]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 15, pp. 3–8.
39. Rymar M.V., Dulyan I.S. (2008) Ekoloho-ekonomichna otsinka vplyvu smittiezvalyshch na dovkillia [Ecological and economic assessment of the impact

of smog on the environment]. *Problemy ratsionalnoho vykorystannia sotsialno-ekonomichnoho ta pryrodno-resursnoho potentsialu rehionu: finansova polityka ta investysii* – Problems of rational use of the socio-economic and natural resource potential of the region: financial policy and investments. Rivne: NUVHP, Vol. XIV (2), pp. 192–202.

40. Hubanova E.R. (2009) *Mekhanyzm ekonomyko-ekolohycheskoho stymulyrovanyia yspolzovanyia vtornykh resursov: monohrafiya* [The mechanism of economic and ecological stimulation of the use of secondary resources: monograph]. Odessa: TES, 279 p.

41. Horobets O.V. (2011) *Ekoloho-ekonomichni aspekty povodzhennia z tverdymy pobutovymy vidkho-*

damy osobystykh selianskykh gospodarstv [Environmental and economic aspects of solid household waste management of private farms]: dys. kand. ekon. nauk : 08.00.06. Zhytomyr, 245 p. (in Ukrainian)

42. Hubanova O.R., Khlobystov Ye.V. (2017) Uza-halnennia metodychnykh pidkhodiv do otsinky zbytkiv vid rozmishchennia tverdykh pobutovykh vidkhodiv na smittiezvalyshchakh [Generalization of methodological approaches to assessing losses from the placement of solid household waste in landfills]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* – Global and national economic problems, vol. 15, pp. 435–439. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/88.pdf> (accessed January 20, 2025).

РОЗДІЛ 8. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE STRATEGIC MANAGEMENT AND INCREASE THE EFFICIENCY OF JOINT-STOCK COMPANIES

У статті розглядаються ключові напрямки інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси акціонерних товариств, визначаються основні переваги та виклики цифрової трансформації. Особливу увагу приділяється інтеграції новітніх інформаційних систем та рішень, що дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Проведено аналіз сучасних тенденцій у сфері стратегічного управління з огляду на трансформацію корпоративного управління в умовах цифрової економіки. Виявлено, що ефективне використання інформаційних технологій сприяє оптимізації ресурсів, покращенню взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, а також забезпечує гнучкість у прийнятті рішень в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Дослідження має практичне значення для акціонерних товариств, що прагнуть покращити свою діяльність та адаптуватися до нових вимог цифрової економіки. Визначено, що ефективне використання інформаційних технологій сприяє оптимізації ресурсів, покращенню взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, а також забезпечує гнучкість у прийнятті рішень в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Ключові слова: інформаційні технології, стратегічне управління, акціонерні товариства, цифровізація, конкурентоспроможність, управління ризиками, цифрові трансформації.

The article discusses the key areas of integration of digital technologies into the business processes of joint-stock companies, identifies the main advantages and challenges of digital transformation. Particular attention is paid to the integration of the latest information systems and solutions that can improve the efficiency of management decisions, reduce costs and increase the competitiveness of enterprises. The key aspects of digitalization, such as automation of business processes, implementation of big data analysis, use of artificial intelligence and cloud technologies, are identified. An analysis of current trends in the field of strategic management is carried out in view of the transformation of corporate governance in the digital economy. It has been found that the effective use of information technology helps to optimize resources, improve interaction with shareholders and other stakeholders, and provides flexibility in decision-making in a changing environment. The study is of practical importance for joint-stock companies seeking to improve their operations and adapt to the new requirements of the digital economy. The importance of synergies between new technologies and corporate culture, as well as the role of flexibility in decision-making to support the sustainable development of joint-stock companies is investigated. It is found that the effective use of information technology helps to optimize resources, improve interaction with shareholders and other stakeholders, and provides flexibility in decision-making in a changing environment. The study is of practical importance for joint-stock companies seeking to improve their operations, increase management efficiency and adapt to the new requirements of the digital economy, which will contribute to their competitiveness in the global market. It has been found that the effective use of information technology helps to optimize resources, improve interaction with shareholders and other stakeholders, and provides flexibility in decision-making in a changing environment. The integration of information systems enables companies to collect, analyze and process large amounts of data in a timely manner, which allows them to better predict changes in the market, respond more quickly to financial and economic fluctuations, and adapt strategies to new conditions. The introduction of digital solutions ensures more transparent communication with shareholders, reducing the risk of misunderstandings and increasing trust between all stakeholders.

Keywords: information technology, strategic management, joint-stock companies, digitalization, competitiveness, risk management, digital transformation.

УДК 658.012.2:004.8:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-26>

Мушеник І.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
інформаційних технологій,
фізико-математичних
та безпекових дисциплін,
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»

Чорнобай Л.М.

к.е.н., доцент,
асистент кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»

Mushenyk Iryna

Higher educational institution
"Podillia state university"

Chornobai Larysa

Higher educational institution
"Podillia state university"

Постановка проблеми. У зв'язку з розвитком цифрових технологій та інтеграцією новітніх інформаційних рішень у різні сфери діяльності, підприємства, зокрема акціонерні товариства, мають змогу значно покращити свою ефективність і конкурентоспроможність. Цифровізація змінює традиційні моделі управління, надаючи нові можливості

для оптимізації процесів стратегічного управління, управління ризиками та фінансовими потоками. Інформаційні технології (ІТ) стають основою для прийняття більш обґрунтованих рішень, підвищення оперативності управлінських процесів і зменшення витрат на управління. Завдяки цифровим рішенням підприємства можуть більш ефективно планувати

свої ресурси, інтегрувати різноманітні дані для більш точних прогнозів, а також здійснювати швидку адаптацію до змінюваних економічних умов.

Використання новітніх технологій, таких як аналіз великих даних (Big Data), хмарні сервіси та штучний інтелект, дозволяє акціонерним товариствам здійснювати більш точне та своєчасне прийняття рішень, знижуючи вплив людського фактору і помилок у прогнозуванні. Інформаційні технології також забезпечують прозорість операцій і підвищують рівень взаємодії з зацікавленими сторонами, що є важливим аспектом у збереженні стабільності та розвитку компанії в умовах високої конкуренції. Водночас цифровізація відкриває нові горизонти для інновацій, дозволяючи компаніям не лише оптимізувати існуючі процеси, але й створювати нові бізнес-моделі, що підвищують їхню адаптивність на ринку.

Досвід діяльності успішних акціонерних товариств підтверджує, що належне інформаційне забезпечення є критично важливим для забезпечення доступу до актуальної, своєчасної, достовірної та добре організованої інформації. Вміння ефективно використовувати ці дані дозволяє підприємствам розробляти оптимальні стратегії розвитку, що відповідають вимогам швидко змінюваного та висококонкурентного ринкового середовища. В умовах цифровізації та розвитку інформаційних технологій, акціонерні товариства можуть забезпечити собі конкурентні переваги, використовуючи інноваційні підходи до збору, аналізу та обробки даних, що дозволяє більш ефективно управління, стратегічному плануванню та реалізації бізнес-цілей [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження в галузі управління інноваціями підкреслюють значну роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного стратегічного управління. Зокрема, роботи науковців, таких як Т.В. Черничко, В.Ф. Проскура, В.В. Алмаші [10] зосереджуються на питаннях (Big Data), штучного інтелекту (AI) та аналітики, що сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень і підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз основних аспектів формування ефективної стратегії просування підприємства на

міжнародному ринку в умовах швидких технологічних змін і цифрової трансформації досліджували автори Дунська А.Р., Чорна К.В. [3] та інші. Дослідженням ключових аспектів стратегічного управління, яке дозволяє підприємствам реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність займалися науковці А.Д. Чикуркова, Т.І. Лепейко, О.В. Федірець [11].

Разом з тим, існує потреба в подальшому дослідженні інтеграції новітніх інформаційних систем у бізнес-процеси акціонерних товариств, оскільки ефективне використання ІТ дозволяє забезпечити оптимальне стратегічне управління, підвищити конкурентоспроможність підприємств і адаптувати їх до нових викликів цифрової економіки, що, у свою чергу, веде до вдосконалення основних принципів функціонування та розвитку організацій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та аналіз застосування інформаційних технологій для оптимізації стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси акціонерних товариств є ключовим напрямом розвитку в умовах сучасної економіки, що швидко змінюється. Цифровізація дає можливість автоматизувати багато внутрішніх процесів, підвищити точність прогнозування та прийняття рішень, а також забезпечити більш ефективне управління ресурсами. Одним із головних напрямків інтеграції є впровадження аналітичних систем для обробки великих даних (Big Data), що дозволяє отримувати цінні інсайти для стратегічного планування та управління [6].

У процесі впровадження технологій Big Data на виробництві важливим аспектом є інтеграція новітніх інформаційних рішень для збору, обробки та аналізу даних. Це дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити кращу взаємодію з різними системами. Нижче представлено таблицю (Табл. 1), що описує основні етапи впровадження технологічних рішень Big Data, які

Таблиця 1

Технологічні рішення Big Data

Етапи впровадження технологічних рішень Big Data	Опис
Монтаж датчиків та контролерів на вузлах машин	Установка датчиків, автоматичних механізмів і контролерів на основних вузлах і деталях для збору даних.
Збір та обробка інформації під час роботи обладнання	Безперервний збір, обробка і збереження даних на носіях для подальшого використання.
Структурування даних та надання доступу за запитом	Програмне забезпечення організовує структуру даних та забезпечує доступ до них для користувачів або систем штучного інтелекту.
Аналіз даних для оцінки стану обладнання та якості продукції.	Аналіз даних дозволяє оцінити стан обладнання, ефективність виробничих процесів, якість продукції та визначити потребу в зміні технології.

Джерело: побудоване на основі [1]

включають монтаж датчиків, збір даних, їх структурування та аналіз для оцінки ефективності роботи обладнання та якості продукції.

Впровадження технологічних рішень Big Data на виробництві сприяє значному покращенню управлінських процесів та оптимізації виробничих операцій. Збір і обробка даних у реальному часі, а також їх аналіз дають можливість приймати більш обґрунтовані рішення, що стосуються стану обладнання, ефективності обробки сировини та якості кінцевого продукту. Структурування даних та доступ до них за запитом користувачів або штучного інтелекту забезпечує необхідну гнучкість і оперативність в управлінні. У результаті, технології Big Data дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства, зменшити витрати та адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища.

Головними характеристиками будь-якого рішення Big Data є об'єм інформації, швидкість її обробки і можливе різноманіття оброблюваних джерел даних (Табл. 2). Також, особливо стосовно виробництва, потрібна висока достовірність, тобто точність роботи датчиків [1].

Використання цих джерел дозволяє компаніям не тільки вдосконалювати свою стратегію маркетингу, продажів і управління ресурсами, але й адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, покращуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи ефективність внутрішніх процесів і сприяючи інноваціям. У свою чергу, правильне оброблення та аналіз великих даних відкриває нові можливості для бізнесу та забезпечує сталий розвиток в умовах цифрової економіки [2].

Інтеграція новітніх інформаційних систем та рішень є ключовим фактором для підвищення ефективності управлінських рішень, скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності акціонерних товариств. Використання передових технологій, таких як системи управління підприємствами (ERP), аналітичні платформи для обробки

великих даних (Big Data), а також автоматизовані інструменти для управління фінансами та логістикою, дозволяє забезпечити більш точне і своєчасне прийняття рішень на всіх рівнях організації [9].

Завдяки інтеграції новітніх IT-рішень також забезпечується більш ефективне управління ресурсами, що дозволяє компаніям забезпечити конкурентні переваги в умовах високої конкуренції. Підвищення рівня взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами через електронні платформи та цифрові канали комунікації зміцнює довіру до компанії та покращує її імідж на ринку. Усе це разом сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності акціонерних товариств, що є критично важливим у швидко змінюваному цифровому середовищі [7].

Аналіз сучасних тенденцій у сфері стратегічного управління в умовах цифрової економіки вказує на суттєві зміни в корпоративному управлінні, що зумовлені швидким розвитком інформаційних технологій, глобалізацією та впровадженням інноваційних рішень. Ці зміни стосуються як внутрішніх процесів в організаціях, так і зовнішнього взаємодії з партнерами, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами [5].

Однією з основних тенденцій є цифровізація управлінських процесів. Вона передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), автоматизація процесів, для підвищення ефективності стратегічного управління. Цифрові платформи дозволяють приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення, знижувати ризики і витрати, а також адаптувати бізнес-стратегії до нових умов. Інтеграція систем для управління ресурсами (ERP), фінансами, ланцюгами постачання і взаємодії з клієнтами сприяє оптимізації всіх операційних аспектів компанії.

Ще однією важливою тенденцією є підвищення ролі цифрових комунікацій в корпоративному управлінні. Інтерактивні платформи для комунікації

Таблиця 2

Джерела великих даних

Джерела даних	Опис
Транзакційні дані	Дані про фінансові операції, покупки та продажі, які зазвичай зберігаються в системах управління базами даних.
Соціальні медіа	Інформація з платформ соціальних мереж, таких як пости, коментарі, лайки, ретвіти та інші взаємодії користувачів.
Сенсори та IoT (Інтернет речей)	Дані, зібрані з різних датчиків та пристроїв Інтернету речей, що можуть включати інформацію про навколишнє середовище, температуру, вологість, стан обладнання тощо.
Лог-файли	Записи про дії користувачів та систем, які генеруються серверами, додатками та мережевими пристроями.
Мобільні пристрої	Дані, зібрані з мобільних телефонів та планшетів, включаючи інформацію про місцезнаходження, використання додатків, поведінку користувачів.
Зовнішні джерела	Інформація з державних реєстрів, відкритих даних, дослідницьких звітів та інших публічних ресурсів.

Джерело: побудоване на основі [2]

з акціонерами, партнерами та співробітниками, соціальні медіа та мобільні додатки дозволяють підприємствам активно взаємодіяти зі своїми зацікавленими сторонами, що покращує прозорість і довіру до компанії. Ці інструменти також дозволяють збирати відгуки і аналізувати споживчі переваги, що важливо для адаптації стратегії бізнесу [4].

Інноваційний підхід до управління даними також є важливою тенденцією. Великі дані дозволяють не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й прогнозувати зміни на ринку, досліджувати споживчі звички та підвищувати ефективність маркетингових стратегій. Використання таких технологій, як аналітика в реальному часі і штучний інтелект, дозволяє компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати нові можливості для росту та розвитку на ринку.

Практичне значення для акціонерних товариств, що прагнуть покращити свою діяльність та адаптуватися до нових вимог цифрової економіки, полягає в тому, що інтеграція новітніх інформаційних технологій і цифрових рішень дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, знизити витрати та забезпечити стійкість у швидко змінюваних умовах. Адаптація до цифрової економіки дає акціонерним товариствам можливість розширити свої можливості для стратегічного планування, прогнозування змін на ринку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Використання таких технологій, як Big Data, штучний інтелект (AI), автоматизація процесів та хмарні платформи, дає підприємствам змогу приймати більш точні та своєчасні управлінські рішення, що зменшує ризики та підвищує оперативність у конкурентному середовищі. Це дозволяє акціонерним товариствам швидко адаптуватися до змін у попиті та пропозиції, а також ефективно реагувати на економічні та технологічні виклики [1].

Додатково, цифрові технології дозволяють підвищити рівень взаємодії з акціонерами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами через використання електронних платформ, що забезпечує більшу прозорість у веденні бізнесу та зміцнює довіру до компанії. Удосконалення внутрішніх процесів завдяки автоматизації та аналізу даних дозволяє знижувати операційні витрати, покращувати управління фінансами та ресурсами, а також створювати нові можливості для зростання.

У результаті акціонерні товариства, які активно впроваджують цифрові рішення, здатні не лише підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, але й забезпечити довгострокову стійкість і ефективність своєї діяльності в умовах цифрової економіки [11].

У умовах цифровізації, акціонерні товариства можуть також оптимізувати комунікацію з клієнтами та партнерами, використовуючи інструменти цифрового маркетингу, соціальні медіа та

онлайн-платформи. Це дозволяє не лише зберігати контакт з існуючими клієнтами, але й залучати нових, розширюючи свою аудиторію на глобальних ринках [4].

Завдяки адаптації до цифрової економіки, акціонерні товариства можуть створювати стійку конкурентну перевагу, забезпечувати стабільність та гнучкість у кризові періоди, а також збільшувати свою здатність до інновацій та швидкої адаптації до змін на ринку. У результаті, підприємства не лише зберігають свою ефективність у поточних умовах, але й створюють умови для сталого розвитку та довгострокового успіху в умовах постійних змін і розвитку нових технологій.

Висновки. Використання передових IT-рішень дозволяє автоматизувати виробничі процеси та значно оптимізувати внутрішнє управління ресурсами, що забезпечує зниження витрат та підвищення загальної ефективності діяльності акціонерних товариств. Впровадження технологій Big Data в обробку, збирання та аналіз даних сприяє покращенню стратегічного планування, оптимізації виробничих операцій та забезпеченню більш ефективної взаємодії з різними системами. Дані, що збираються в реальному часі, дозволяють оперативно приймати рішення щодо стану обладнання, ефективності обробки сировини та якості продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Адаптація до цифрової економіки дозволяє підприємствам створювати стійку конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільність та гнучкість у кризові періоди. Це дає змогу компаніям не лише зберігати свою ефективність у поточних умовах, але й створювати умови для сталого розвитку та довгострокового успіху в умовах постійних змін і розвитку нових технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Big Data в промисловості: інновації, до яких доведеться звикати. URL: <https://www.ogcs.com.ua/uk/big-data-v-promislovosti-innovatsiyi-do-yakih-dovedetsya-zvikati/>.
2. Використання великих даних для стратегічних рішень у малому бізнесі різних галузей економіки. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-use-of-big-data-for-strategic-decisions-in-small-businesses-across-various-sectors-of-the-economy/>.
3. Дунська А.Р., Чорна К.В. Формування сучасної стратегії просування підприємства на міжнародному ринку в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). С. 89–96. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/.
4. Мушеник І.М., Прокопова О.П. Аналіз напрямів підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств: досвід країн ЄС. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(5). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-153-162](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-153-162).
5. Мушеник І.М., Чорнобай Л.М. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності підприємства: досвід ЄС. *Нау-*

кові перспективи. 2023. № 4(34). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-269-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-269-278)

6. Орел А.М., Дяченко В.В. Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 25–33.

7. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>

8. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_45.

9. Человань С. В., Патук С. Ф., Мар'янчук О. О. Активізація корпоративного управління в інноваційній діяльності акціонерних товариств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 97–103.

10. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66/>

11. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10–15. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>.

REFERENCES:

1. Big Data v promyslovosti: innovatsii, do yakykh dovedetsia zvykaty [Big Data in industry: innovations you will have to get used to]. Available at: <https://www.ogcs.com.ua/uk/big-data-v-promislovosti-innovatsiyi-do-yakih-dovedetsya-zvikati/>

2. Vykorystannia velykykh danykh dlia stratehichnykh rishen u malomu biznesi riznykh haluzei ekonomiky [The use of Big Data for strategic decisions in small businesses across various sectors of the economy]. Available at: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-use-of-big-data-for-strategic-decisions-in-small-businesses-across-various-sectors-of-the-econom/>

3. Dunska A. R., & Chorna K. V. (2022). Formuvannia suchasnoi stratehii prosuvannia pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Formation of a modern strategy for promoting a business in the international market in the context of digital transformation]. *Visnyk KNTU*, vol. 4(83), pp. 89–96. Available at: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/ (in Ukrainian).

4. Mushenyk I.M., Prokopova O.P. (2022). Analiz napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti malykh i serednikh pidpriemstv: dosvid krain YES [Analysis of directions for improving the competitiveness of small and medium enterprises: The experience of EU countries]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 5(5), pp. 153–162. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-153-162](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-153-162) (in Ukrainian).

5. Mushenyk I.M., Chornobai L.M. (2023). Stratehiya rozvytku investytsiinoi diialnosti pidpriemstva: dosvid YES [Strategy for the development of investment activities of an enterprise: The experience of the EU]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 4(34), pp. 269–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-269-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-269-278) (in Ukrainian).

6. Orel A. M., & Dyachenko V. V. (2023). Osoblyvosti finansovoi systemy v ekonomichnykh protsesakh krainy [Features of the financial system in economic processes of the country]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 6, pp. 25–33. (in Ukrainian).

7. Penner S., Rymartsov V., Lobay R. (2024). Informatsiini tekhnolohii yak instrument stratehichnoho upravlinnia innovatsiivamy v orhanizatsii [Information technologies as a tool for strategic innovation management in organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97> (in Ukrainian).

8. Puriy H.M. (2019). Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Information systems and technologies in enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_45 (in Ukrainian).

9. Chelovany S.V., Patuk S.F., Maryanchuk O.O. (2023). Aktyvizatsiia korporatyvnoho upravlinnia v innovatsiini diialnosti aktsionerlykh tovarystv [Activation of corporate governance in the innovation activity of joint-stock companies]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 3(73), pp. 97–103. (in Ukrainian).

10. Chernychko T.V., Proskura V.F., Almasi V.V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66> (in Ukrainian).

11. Chykurkova A.D., Lepeyko T.I., Fedirets O.V. (2024). Adaptivna model stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh upravlinnia zminamy [Adaptive model of strategic management of an enterprise in change management conditions]. *Agrosvit*, no. 16, pp. 10-15. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328> (in Ukrainian).

РОЗДІЛ 9. МЕНЕДЖМЕНТ

МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ
ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯTHE PLACE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN COST MANAGEMENT
OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS

УДК 657.471

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-27>**Гладкова О.В.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу
та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний
університет**Деренська Я.М.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний
університет**Братішко Ю.С.**д.фарм.н., професор,
завідувач кафедри організації,
економіки та
управління фармацією ІПКСФ,
Національний фармацевтичний
університет**Hladkova Olha**

National University of Pharmacy

Derenska Yana

National University of Pharmacy

Bratishko Yuliia

National University of Pharmacy

Стаття присвячена питанням розвитку управлінського обліку (УО) в охороні здоров'я. Встановлено, що завданням УО є надання інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління організацією. Даний вид обліку є достатньо гнучким, може бути ефективно використаний як в комерційних, так і в комунальних установах системи охорони здоров'я. В роботі представлені основні принципи УО, наведена загальна характеристика витрат ЗОЗ, визначені напрямки управління ними та основні завдання, що повинні вирішуватись під час впровадження системи УО в медичних установах. Для більш глибокого розуміння місця УО в управлінні витратами ЗОЗ представлені вимоги до формування системи показників діяльності медичної установи та критерії, яким повинна відповідати управлінська звітність в ЗОЗ. Наприкінці окреслені ключові тенденції розвитку УО в організаціях сфери охорони здоров'я.

Ключові слова: управлінський облік, управління витратами, заклад охорони здоров'я, принципи УО, завдання УО, тенденції розвитку УО.

The article is devoted to the issues of development of management accounting in the healthcare system. Its purpose is to determine the place of management accounting in cost management of healthcare institutions. Theoretical research conducted by the authors allowed to determine that management accounting occupies one of the key places in the modern system of organization management. Its task is to provide the necessary information for analysis, planning, control and decision-making, which contributes to increasing the efficiency of management and overall productivity of the organization. Since this type of accounting is not subject to the current legislation, it is quite flexible, can be used quite effectively in both commercial and municipal institutions of the healthcare system. The article presents the basic principles of management accounting and emphasizes that the implementation of these principles in healthcare institutions is extremely necessary when managing their costs. Therefore, the authors presented a general characteristic of the costs of healthcare institutions, identified areas of cost management and the main tasks that must be solved during the implementation of the management accounting system in healthcare institutions. In order to better understand the place of management accounting in the management of healthcare organizations' costs, the general requirements for the formation of a indicators' system of the healthcare institution' performance and the criteria that management reporting in this institution must meet are presented. At the end, the authors outlined the key trends in the development of management accounting in healthcare, which included: the implementation of a process-oriented approach to management accounting; the development of strategic management accounting; digitalization of management accounting, integration of management accounting with the medical care quality management system; strengthening the role of management accounting in risk management; development of management accounting in project activities; formation of environmental management accounting; strengthening the role of management accounting in the personnel management system and the development of social management accounting.

Key words: management accounting, cost management, healthcare institution, principles of management accounting, tasks of management accounting, trends in the development of management accounting.

Постановка проблеми. Сучасні заклади охорони здоров'я (ЗОЗ), що функціонують в умовах жорсткої конкуренції, надають різноманітні види медичної допомоги (МП). Від їх якості і вартості напряму залежать можливості організації до подальшого стратегічного розвитку. Це висуває відповідні вимоги до керівників медичних установ, які повинні володіти ґрунтовними знаннями про особливості ринку МП та впроваджувати сучасні управлінські підходи, одним із яких є управлінський облік (УО).

УО є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють ефективному функціонуванню та довгостроковому розвитку

медичних установ. У контексті ринкових відносин у сфері охорони здоров'я впровадження цього виду обліку стає критично важливим для суб'єктів медичного ринку.

Одним із пріоритетів у сучасних ЗОЗ є створення системи планування, контролю та управління фінансовими потоками. Досягнення цих цілей можливе лише за умов впровадження УО як ефективного механізму сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації УО в організаціях присвячено багато праці. В роботах Голова С. [2], Єршової Н.Ю. [3], Карпенко О.В. [4] Мікрюкова Л.В. [6], Охотнік С.І. [8], Хансена Д.Р та Мовена М.М.

[14], Друрі К. [15], Аткинса А. [16], та інших вітчизняних та іноземних науковців відображені загальні принципи організації УО, системи обліку витрат, їх калькулювання, сучасні підходи до бюджетування та створення ЦВ. Разом з тим, питання УО в охороні здоров'я не достатньо розкриті. В роботах Краснікової Н.Г. [5], Розіт Т.В. та Слюніної Т.Л. [11], Рури І.В. [12], Лубенченко О.Е. [13] представлені загальні підходи до організації УО в ЗОЗ, проте детальної уваги щодо алгоритму його впровадження в діяльність ЗОЗ та розробки методичного забезпечення щодо реалізації відповідних його етапів в них не надано.

Постановка завдання. Мета роботи є визначення місця УО в управлінні витратами організацій сфери охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У процесі трансформації економічних відносин в організаціях система обліку зазнає суттєвих змін. Вона виконує дві важливі функції: по-перше, забезпечує зовнішніх користувачів інформацією про фінансовий стан і результати діяльності організації; по-друге, надає менеджерам достовірні дані для ухвалення управлінських рішень. Ефективна система УО стає ключовим інструментом, що сприяє прийняттю як стратегічних, так і тактичних рішень керівництвом.

Науковці пропонують різні визначення цього поняття, які, попри певні відмінності, об'єднують спільна економічна ідея: УО забезпечує менеджерів необхідною інформацією для ефективного управління. Спираючись на дослідження, проведені Мірошниченко О.В. та Крухмаль О.В. [7] сучасні підходи до трактування сутності УО можна відзначити, що УО є центральним елементом сучасної системи управління організацією. Його завдання – надання необхідної інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління і загальної продуктивності діяльності організації.

УО, в протилежність фінансового, зосереджений переважно на прогнозуванні та аналізі перспективної інформації, що використовується внутрішніми користувачами організації. Цей вид обліку не підпадає під дію чинного законодавства, оскільки функцію контролю він виконує шляхом задоволення інформаційних потреб менеджерів та керівників.

На відміну від фінансового обліку, УО не регламентується суворими нормативними вимогами щодо впровадження, обробки чи обсягу інформації. Його функціонування базується на цілях управління та індивідуальних потребах кожної організації. Завдяки своїй гнучкості УО ефективно використовується як у комерційних, так і в некомерційних структурах, зокрема в медичних та освітніх установах.

Зазначимо, що УО займає ключове місце в організації. Його завдання полягає у спрощенні складних процесів і створенні зрозумілих та обґрунтованих рішень для вирішення наявних проблем. Враховуючи фінансову та нефінансову інформацію, УО слугує інструментом для управління організацією, контролю її діяльності та підвищення ефективності.

У роботі «Глобальні принципи УО» [1] сформульовано чотири основні принципи, які є базовими для організації цього процесу. Ці принципи включають:

1. Комунікація породжує інформацію:
 - стратегія розробляється і реалізується через діалог;
 - комунікація сприяє прийняттю точних і ефективних рішень;
 - інформаційний обмін є цілеспрямованим і орієнтованим на результат.
2. Інформація повинна бути релевантною:
 - використовується найкраща з доступних інформація;
 - інформація є надійною, доступною та адаптованою до контексту.
3. Вплив на вартість підлягає аналізу:
 - моделювання варіантів забезпечує краще розуміння наслідків рішень.
 - поступовість дій залежить від їх впливу на кінцевий результат.
4. Розумне управління формує довіру:
 - забезпечуються підзвітність і надійність процесів;
 - дотримується принцип сталого розвитку;
 - діяльність базується на професійній доброчесності та етичних стандартах.

Представлені принципи спрямовані на створення прозорості та ефективної системи управління, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів і підтримувати стабільність організації.

Що стосується сучасний організацій сфери охорони здоров'я, то відповідно до рекомендацій ВООЗ та МОЗ України щодо відновлення та трансформації системи охорони здоров'я [9] та побудови системи управління якістю в медичному закладі [10] діяльність ЗОЗ повинна бути пацієнт-орієнтованою. Це передбачає розширення спектра МП та врахування потреб пацієнтів у процесі обліку витрат і розрахунку собівартості послуг. Раціональне управління витратами є важливим чинником, оскільки їх рівень безпосередньо впливає на фінансові результати та рентабельність закладу.

У сучасних ринкових умовах медицина є однією з найдинамічніших та найприбутковіших галузей економіки, оскільки відновлення здоров'я є критично важливою потребою для кожної людини.

Комунальні ЗОЗ вирізняються специфікою, характерною для бюджетних установ [12]. Основна

частина їхнього фінансування надходить із бюджету відповідного рівня, водночас вони надають як матеріальні, так і нематеріальні послуги. Матеріальні послуги включають проведення медичних процедур за участю лікарів і медичного персоналу, реалізацію медикаментів і супутніх медичних товарів. Нематеріальні послуги охоплюють консультації, діагностичні обстеження, прийом пацієнтів, проведення консилиумів та інші види послуг інтелектуального характеру.

Накладні витрати займають значну частку в загальних витратах ЗОЗ, особливо у сфері надання МП. Це пояснюється високою часткою адміністративних витрат, які включають утримання управлінського персоналу, оплату комунальних послуг, амортизацію обладнання та будівель, що є типовим для таких закладів порівняно з виробничими підприємствами.

Тож, одним із головних викликів для КНП-ЗОЗ є створення ефективної системи УО. Це передбачає стандартизацію облікових процесів для комерційних послуг і впровадження внутрішнього контролю. Основним завданням у цьому контексті є визначення витрат на койко-місце, що слугує базою для розробки бюджету закладу [12].

На розрахунок собівартості МП і обсяг фінансування суттєво впливають трудові витрати (зокрема, заробітна плата медичного персоналу) і матеріальні витрати (вартість ЛЗ, засобів дезінфекції, інших витратних матеріалів, що використовуються в процесі роботи з пацієнтом).

Для ефективного функціонування ЗОЗ необхідно враховувати комерційні, адміністративні, та інші накладні витрати. Ці витрати потребують чіткого планування, нормування, аналізу, обліку, контролю та бюджетування. Зазначені процеси повинні бути організовані з урахуванням ЦВ, статей витрат і місць їх виникнення, що спрямовуються на розвиток ЗОЗ.

Формування цілей УО в ЗОЗ включає такі основні етапи:

- створення ЦВ;
- класифікація витрат;
- нормування витрат;
- бюджетування витрат.

Управління доходами та витратами в ЗОЗ здійснюється за двома ключовими напрямками:

1. Забезпечення закладу актуальною інформацією для аналізу, узагальнення та формування бюджету операційної діяльності.

2. Створення деталізованих даних про доходи / витрати в структурних підрозділах ЗОЗ для управління ними на основі статей витрат, елементів і місць виникнення.

Основні завдання, які вирішуються в рамках впровадження системи УО в ЗОЗ:

– зростання ефективності використання койко-місць у стаціонарах;

– удосконалення методів формування клініко-статистичних і клініко-профілактичних груп для оптимізації обслуговування населення;

– розробка методик оптимізації та стимулювання системи оплати праці медичних працівників;

– технічне та технологічне оснащення ЗОЗ відповідно до світових стандартів якості;

– стандартизація медичної допомоги та МП;

– систематизація й класифікація МП;

– розробка механізмів формування та ефективного використання ресурсів ЗОЗ;

– встановлення обґрунтованої вартості МП із впровадженням сервісної моделі розрахунку;

– моніторинг виконання програм надання МП.

Упровадження цих заходів сприятиме раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності роботи ЗОЗ і забезпеченню якісного медичного обслуговування населення.

Зазначимо, що КНП-ЗОЗ не функціонують як комерційні організації, тому їхня діяльність не спрямована на отримання прибутку. Їх головна мета - забезпечення соціальних благ для суспільства. Впровадження системи УО дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність виконання цих завдань.

Особливості організації УО в ЗОЗ визначаються специфікою діяльності закладів залежно від їхньої категорії. Різні групи закладів застосовують різні підходи до обліку витрат на платні послуги. Наприклад, в амбулаторних закладах витрати обчислюються за принципом подушного фінансування, у стаціонарних закладах – за кожен пролікований випадок.

Результати роботи закладів формуються у вигляді річних звітів, які містять узагальнену інформацію про діяльність установи, досягнення її структурних підрозділів (центрів відповідальності), оцінку роботи їхніх керівників та рекомендації для подальшого вдосконалення. Такі звіти враховують специфіку джерел фінансування і структуру витрат, сприяючи розвитку ЗОЗ.

Ключовою особливістю УО є його оперативність, яка дозволяє проводити аналіз діяльності ЗОЗ на регулярній основі, навіть щоденно. Водночас витрати на розробку і експлуатацію системи УО мають бути виправданими і не перевищувати економічну вигоду від її впровадження. Це вимагає чіткого визначення обсягу та рівня деталізації даних, які необхідно відображати у звітах.

До системи показників оцінки діяльності ЗОЗ висуваються певні вимоги, які допомагають забезпечити ефективне управління та прийняття рішень (табл. 1).

З огляду на вищезазначене, внутрішня управлінська звітність у ЗОЗ має відповідати таким критеріям:

– оперативність та лаконічність: звітність повинна бути стислою, але достатньо інформативною,

Таблиця 1

Вимоги до системи показників діяльності медичної установи

Вимоги	Вимоги до змісту	Формальні вимоги	Цільові вимоги
До показників, включених до системи	Зрозумілість та наочність	Релевантність, об'єктивність вимірювання	Охоплення всіх тимчасових періодів
До складу економічних величин, які підлягають виміру	Повнота відображення величин, які підлягають виміру	Мінімальна кількість змінних величин	Облік вимог всіх зацікавлених сторін
До структури системи показників	Можливість агрегації та дезагрегації	Відсутність дублювання	Кількісна характеристика середовища установи

Джерело: сформовано автором

щоб забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень. Вона має подаватися в потрібний момент і містити лише необхідну інформацію, що дозволяє швидко оцінити ситуацію.

– доцільність та достовірність: звіти мають базуватися на точних і об'єктивних даних, які відображають реальний стан справ і відповідають потребам управління.

– адресність та аналітичність: звітність має бути адаптованою до потреб конкретних керівників ЦВ, надаючи релевантну та корисну інформацію для ухвалення ефективних рішень.

Ключовим елементом формування управлінської звітності є розробка тематичних звітів за основними показниками діяльності ЗОЗ. Такі звіти можуть складатися як на регулярній основі, так і у випадках виявлення значних відхилень.

У комерційних ЗОЗ активно розвивається стандартизація форматів управлінської звітності та впроваджуються інтерактивні інструменти для візуалізації KPI. Особлива увага приділяється створенню систем раннього попередження, що дають змогу виявляти відхилення від запланованих показників і оперативно ухвалювати коригувальні рішення.

Застосування таких підходів підвищує прозорість управління, покращує контроль за діяльністю ЗОЗ і сприяє ефективному використанню ресурсів.

Формування сучасної концепції УО в ЗОЗ ґрунтується на запровадженні інноваційних систем обліку витрат та сучасних підходів до визначення собівартості МП.

Разом із цим, процес впровадження та функціонування УО супроводжується низкою викликів, а саме:

– складність у виборі оптимальної моделі УО, що враховувала б специфіку діяльності медичних установ;

– недостатня кількість кваліфікованих фахівців у сфері УО, які розуміють особливості медичної галузі;

– необхідність реорганізації структури закладу для адаптації до нових вимог УО;

– нерегульованість комунікацій між учасниками процесу, що створює бар'єри у передачі облікової інформації;

– технічна складність реалізації системи, зокрема інтеграція сучасних технологій та їх стабільне функціонування.

Успішне впровадження УО вимагає таких критичних ресурсів, як належне фінансування та професійно підготовлений персонал. Реалізація цього процесу повинна бути поетапною, із чітким визначенням завдань для кожного етапу.

Підсумовуючи зазначимо, що розвиток УО в охороні здоров'я відбувається під впливом глобалізаційних процесів, що визначають ключові тенденції, особливо у комерційних ЗОЗ. Такі заклади зосереджуються на підвищенні прибутковості та рентабельності своєї діяльності. Основними тенденціями у цій сфері є:

1. Впровадження процесно-орієнтованого підходу до УО. Цей підхід дозволяє розглядати діяльність медичних організацій як систему взаємопов'язаних процесів, яка забезпечує точніший розрахунок собівартості МП і оцінку ефективності окремих напрямків. Особливо поширеним стає ABC-костинг (процесно-орієнтований облік витрат), який враховує складність та варіативність медичних процедур при визначенні їхньої вартості.

Разом із цим активно впроваджуються: процесно-орієнтоване бюджетування, що дозволяє планувати витрати, базуючись на аналізі медичних процесів; гнучкі бюджети, які реагують на зміну обсягів надання МП, забезпечуючи оперативну корекцію планових показників.

2. Розвиток стратегічного УО. Сучасні ЗОЗ активно використовують інструменти стратегічного УО, серед яких: СЗП для довгострокової оцінки ефективності діяльності; стратегічне бюджетування, яке орієнтоване на досягнення глобальних цілей закладу; таргет-костинг, що забезпечує управління собівартістю на етапі планування послуг.

Особливу увагу приділяють впровадженню KPI, адаптованих до специфіки медичної діяльності. Вони дозволяють оцінювати досягнення стратегічних цілей, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стабільності закладів.

3. Цифровізація УО. Сучасні інформаційні системи та технології стають важливими інструментами підвищення ефективності УО в ЗОЗ. Вони автоматизують процеси збору, обробки й аналізу даних,

інтегрують різні види обліку та покращують якість управлінської звітності. Зокрема, значення мають: хмарні технології, що дозволяють використовувати облікову інформацію в реальному режимі, спрощують обмін даними та їх аналіз; використання аналітичних інструментів нового покоління, які дозволяють працювати з великими обсягами даних та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

4. Інтеграція УО з системою управління якістю медичної допомоги. Зростання ролі нефінансових показників змінює акценти УО, зосереджуючи його на таких напрямках, як: оцінка якості медичної допомоги для забезпечення стандартів лікування; рівень задоволеності пацієнтів, що відображає ефективність роботи закладу; результативність лікування, яка є ключовим індикатором успішності медичної допомоги. Все це вимагає створення нових підходів до оцінки нефінансових показників, їх інтеграції з фінансовими метриками для отримання повної картини діяльності медичних закладів.

5. Посилення ролі УО в управлінні ризиками. УО стає важливим інструментом оцінки та управління ризиками, які можуть впливати на діяльність ЗОЗ: клінічні ризики, пов'язані з якістю наданих послуг; фінансові ризики, що виникають через зміни у витратах і доходах; операційні ризики, які можуть бути наслідком організаційних або технічних проблем. Особливий акцент робиться на розробці систем внутрішнього контролю / аудиту, спрямованих на мінімізацію ризиків і раціональне використання ресурсів.

6. Розвиток УО у проєктній діяльності. Проєктний підхід стає важливою складовою управління ЗОЗ, що потребує адаптації УО для: контролю витрат і оцінки ефективності проєктів, таких як впровадження інноваційних медичних технологій чи модернізація обладнання; розробки проєктних бюджетів, які враховують специфіку завдань і дозволяють контролювати їх виконання.

7. Формування екологічного УО. Управління екологічними аспектами в ЗОЗ стає важливим елементом їх діяльності. Це включає: облік і контроль екологічних аспектів, таких як енергоефективність, управління медичними відходами та мінімізація від'ємного впливу на навколишнє середовище; розробку показників екологічної ефективності, які інтегруються в загальний УО для забезпечення екологічної відповідальності та стійкості закладу.

8. Посилення ролі УО у системі управління персоналом. УО у сфері персоналу орієнтований на: оцінку ефективності роботи персоналу, з урахуванням показників продуктивності та витрат на навчання / розвиток; розробку систем мотивації, які сприяють підвищенню ефективності працівників і забезпечують досягнення стратегічних цілей закладу; використання КРІ для оцінки діяльності медичного персоналу, що дозволяє ефективно управляти кадрами та підтримувати високий рівень надання послуг.

9. Розвиток соціального УО. Зростання соціальної відповідальності в медичній сфері вимагає від УО адаптації до нових умов: оцінки доступності медичної допомоги для різних верств населення; визначення рівня задоволеності пацієнтів, що є ключовим показником якості медичної допомоги; оцінку внеску в розвиток місцевої громади, підкреслюючи соціальну роль ЗОЗ в суспільстві.

Ці тенденції свідчать про зростаючу роль УО як дієвого інструмента оптимізації ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку ЗОЗ. Вони сприяють трансформації УО в інструмент стратегічного управління, здатний підтримувати ефективну, адаптивну та стійку діяльність медичних закладів.

Висновки. УО є центральним елементом сучасної системи управління організацією. Його завдання – надання необхідної інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління і загальної продуктивності діяльності організації. На відміну від фінансового обліку, УО не регламентується суворими нормативними вимогами щодо впровадження, обробки чи обсягу інформації. Його функціонування базується на цілях управління та індивідуальних потребах кожної організації.

Щодо особливостей УО в ЗОЗ, то в роботі представлені основні статті вимоги до системи показників діяльності медичної установи та зазначено, що сучасними тенденціями розвитку УО в ЗОЗ, які формуються під впливом глобалізаційних процесів є: впровадження процесно-орієнтованого підходу до УО; розвиток стратегічного УО; цифровізація УО, інтеграція УО з системою управління якістю медичної допомоги; посилення ролі УО в управлінні ризиками; розвиток УО у проєктній діяльності; формування екологічного УО; посилення ролі УО у системі управління персоналом та розвиток соціального УО.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глобальні принципи управлінського обліку ефективний управлінський облік: оптимізація рішень та створення успішних організацій. URL: <https://surl.li/ujwfrp> (дата звернення: 19.01.2025).
2. Голов С. Управлінський облік : підручник. Київ : ЦНЛ, 2023. 532 с.
3. Ершова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в умовах інноваційно-орієнтованої моделі економіки: монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2019. 391 с.
4. Карпенко О.В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 296 с.
5. Краснікова Н.Г. Шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 212–218. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_212_218. (дата звернення: 11.01.2025).

6. Мікрюкова Л.В. Управлінський облік: навч. посіб.; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв: Швець В. М., 2018. 294 с.

7. Мірошніченко О.В., Крухмаль О.В., Хвостенко А.Г. Еволюція управлінського обліку: сутність та принципи. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2022. № 3. С. 51–59.

8. Охотнік С.І., Свічкарь Н.М. Управлінський облік: від теорії до практики. Дніпро: Акцент ПП, 2023. 512 с.

9. Принципи відновлення та трансформації системи охорони здоров'я в Україні. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/361136/WHO-EURO-2022-5750-45515-65487-ukr.pdf> (дата звернення: 19.01.2025).

10. Рекомендації з побудови системи управління якістю в медичному закладі URL: <https://surl.li/cngmnx> (дата звернення: 19.01.2025).

11. Розіт Т. В., Слюніна Т. Л. Особливості обліку та аудиту в медичній сфері. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 450–454. DOI <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-80> (дата звернення: 22.01.2025).

12. Рура І.В. Особливості організації і методики обліку медичних послуг у бюджетних установах. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»*. 2013. Вип. 22. С. 123–127. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/26.pdf>. (дата звернення: 22.01.2025).

13. Лубенченко О., Костирко Р., Шульга С., Василюк М. Формування облікової політики закладів охорони здоров'я в новітніх умовах їх реформування. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 5 (40). С. 167–177.

14. Don R. Hansen, Mowen M. M. Cost Management: Accounting and Control, Fifth Edition. Washington, 2019. 1035 p.

15. Drury C. Management and cost accounting (e-book). Boston: Springer, 2013.

16. Atkinson A. A. et al. Management Accounting / 3th ed. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 2005. 878 p.

REFERENCES

1. Hlobalni pryntsyipy upravlinskoho obliku efektyvnyi upravlinskyi oblik: optymizatsiia rishen ta stvorenia uspishnykh orhanizatsii. [Global principles of management accounting effective management accounting: optimization of decisions and creation of successful organizations]. Available at: <https://surl.li/ujwfpp> (accessed January 19, 2025).

2. Holov S. (2023) Upravlinskyi oblik: pidruchnyk [Management accounting: textbook]. Kyiv: TsNL, 532 p.

3. Yershova N. Yu. (2019) Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh innovatsiino-orientoivanoi modeli ekonomiky: monohrafiia. [Strategic management accounting in the conditions of an innovation-oriented model of the economy: monograph] Kharkiv: Liburkina L. M., 391 p.

4. Karpenko O. V., Karpenko D. V. (2017) Upravlinskyi oblik: navch. posib. [Management accounting: teaching aids]. Kyiv: TSUL, 296 p.

5. Krasnikova N. H. (2020) Shliakhy vdoskonalenia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia diialnosti komunalnykh nekomertsyinykh pidpriemstv okhorony zdorovia. [Ways to improve the accounting and analytical support of the activities of municipal non-profit health-care enterprises]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 212–218. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_212_218. (accessed January 11, 2025).

6. Mikriukova L. V. (2018) Upravlinskyi oblik: navch. posib [Management accounting: teaching aids]. Mykolaiv. nats. un-t im. V. O. Sukhomlynskoho. Mykolaiv: Shvets V. M., 294 p.

7. Miroshnychenko O. V., Krukhmal O. V., Khvostenko A. H. (2022) Evoliutsiia upravlinskoho obliku: sutnist ta pryntsyipy [Evolution of management accounting: essence and principles]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomika*, vol. 3, pp. 51–59.

8. Okhotnik S. I., Svichkar N. M. (2023) Upravlinskyi oblik: vid teorii do praktyky. [Management accounting: from theory to practice]. Dnipro: Aktsent PP, 512 p.

9. Pryntsyipy vidnovlennia ta transformatsii systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Principles of restoration and transformation of the healthcare system in Ukraine]. Available at: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/361136/WHO-EURO-2022-5750-45515-65487-ukr.pdf> (accessed January 19, 2025).

10. Rekomendatsii z pobudovy systemy upravlinnia yakistiu v medychnomu zakladi [Recommendations for building a quality management system in a medical institution]. URL: <https://surl.li/cngmnx> (accessed January 19, 2025).

11. Rozit T. V., Sliunina T. L. (2020) Osoblyvosti obliku ta audytu v medychnii sferi [Peculiarities of accounting and audit in the medical sector]. *Infrastruktura rynku*, vol. 43, pp. 450–454. DOI <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-80> (accessed January 19, 2025).

12. Rura I. V. (2013) Osoblyvosti orhanizatsii i metody obliku medychnykh posluh u biudzhetykh ustanovakh [Peculiarities of organization and methodology of accounting for medical services in budgetary institutions]. *Naukovyi zhurnal "Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia" serii "Ekonomika"*, vol. 22, pp. 123–127. Available at: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/26.pdf>. (accessed January 22, 2025).

13. Lubenchenko O., Kostyrko R., Shulha S., Vasyliuk M. (2021) Formuvannia oblikovoi polityky zakladiv okhorony zdorovia v novitnikh umovakh yikh reformuvannia [Formation of accounting policy of healthcare institutions in the modern conditions of their reform]. *Finansovo-kredytna diialnosti: problemy teorii i praktyky*, vol. 5 (40), pp. 167–177.

14. Don R. Hansen, Mowen M. M. Cost Management: Accounting and Control, Fifth Edition. Washington, 2019. 1035 p.

15. Drury C. Management and cost accounting (e-book). Boston: Springer, 2013.

16. Atkinson A. A. et al (2005) Management Accounting / 3th ed. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 878 p.

ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ

PSYCHOLOGICAL STRATEGIES OF BUSINESS COMMUNICATION IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

У сучасному бізнес-середовищі, де взаємодія з клієнтами, партнерами та колегами є невід'ємною частиною професійної діяльності, ефективне ділове спілкування відіграє ключову роль. Психологічні аспекти ділової комунікації, такі як здатність управляти емоціями, навички активного слухання та техніки впливу, визначають успіх у переговорах, вирішенні конфліктів та побудові партнерських відносин. Водночас багато професіоналів стикаються з труднощами у встановленні конструктивного діалогу через психологічні бар'єри, такі як культурні розбіжності, емоційні перешкоди та неправильно витлумачену інформацію. Це ускладнює досягнення спільних цілей, знижує ефективність бізнес-процесів та може призводити до втрати довіри між сторонами. Психологія ділового спілкування є важливою складовою професійної діяльності будь-якої галузі сфери обслуговування, оскільки ефективне взаємодія з колегами, клієнтами та партнерами має безпосередній вплив на результати туристичного бізнесу.

Ключові слова: ділове спілкування, бізнес, туризм, менеджмент, психологія, професійна діяльність, інтелект, переговори.

УДК 159.9:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-28>

Єремія Г.І.

к.геогр.н., асистент,
кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Смик О.С.

к.геогр.н.,
асистент кафедри географії
та менеджменту туризму,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Yeremiia Hanna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi
National University

Smyk Oksana

Yuriy Fedkovych Chernivtsi
National University

In today's business environment, where interaction with customers, partners and colleagues is an integral part of professional activity, effective business communication plays a key role. Psychological aspects of business communication, such as the ability to manage emotions, active listening skills and influencing techniques, determine success in negotiations, conflict resolution and partnership building. At the same time, many professionals face difficulties in establishing a constructive dialogue due to psychological barriers such as cultural differences, emotional barriers and misinterpreted information. This makes it difficult to achieve common goals, reduces the efficiency of business processes and can lead to a loss of trust between the parties. The issue becomes particularly relevant in the context of globalization, where cultural and social differences are key factors influencing the quality of business communication in the tourism industry. Moreover, a lack of emotional management skills and a manipulative approach to interaction can negatively impact long-term partnerships. In today's dynamic business environment, effective business communication is a key factor in an organization's success. Communication in business shapes not only relationships between colleagues but also interactions with partners, clients, and suppliers. Therefore, there is an urgent need to study the psychology of business communication, specifically in developing techniques, strategies, and practical recommendations for overcoming communication barriers, building trust, and achieving mutually beneficial agreements. This will enhance the quality of interpersonal interactions, contribute to the successful implementation of business objectives, and improve the overall efficiency of organizations. The aim of this article is to analyze the psychological aspects of business communication, highlight its significance for achieving professional success and effective interaction in the business environment, outline key principles, techniques, and negotiation strategies, and emphasize the role of emotional intelligence and ethical aspects in building trust and partnerships.

Key words: business communication, business, tourism, management, psychology, professional activity, intelligence, negotiations.

Постановка проблеми. Особливої актуальності проблема набуває в умовах глобалізації, коли культурні та соціальні відмінності стають важливими факторами, що впливають на якість ділового спілкування в галузі туристичного бізнесу. До того ж, нестача навичок управління емоціями та маніпулятивний підхід до взаємодії можуть негативно позначатися на довготривалих партнерських відносинах.

Отже, існує нагальна потреба у вивченні психології ділового спілкування, а саме в розробці технік, стратегій та практичних рекомендацій для подолання комунікативних бар'єрів, формування довіри та досягнення взаємовигідних угод. Це дозволить покращити якість міжособистісної взаємодії, сприятиме успішній реалізації бізнес-цілей та підвищить загальну ефективність роботи організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ділового спілкування, активно досліджується як українськими, так і закордонними

науковцями. Значна увага приділяється впливу емоційного інтелекту, психологічних бар'єрів, технік впливу та невербальної комунікації на ефективність професійної взаємодії.

Українські дослідники, такі як: Гребенюк О.С. [5] зосереджуються на психології ділового спілкування; про сучасні аспектах ділового спілкування присвячені публікації Блощинської В.А. [1], Діденко А.Н. [6]. У роботах Бордун О.Ю., Гамкало М.З [2], Васильєва О.О., Зайцева В.М. [3] наголошується на важливості ділового етикету у туризмі.

У міжнародних дослідженнях велике значення надається універсальним технікам ведення переговорів. Наприклад, роботи Деніела Ґоулмана («Емоційний інтелект») [7] підкреслюють роль розуміння емоційних сигналів співрозмовників та управління власними емоціями у побудові довірчих відносин. Крім того, Гарвардська школа бізнесу пропонує дослідження, присвячені методиці "win-win" у переговорах, що дозволяє досягати взаємовигідних рішень.

Постановка завдання. Мета статті – роаналізувати психологічні аспекти ділового спілкування, розкрити його значення для досягнення професійного успіху та ефективної взаємодії в бізнес-середовищі, окреслити ключові принципи, техніки та стратегії переговорів, а також висвітлити роль емоційного інтелекту та етичних аспектів у побудові довіри й партнерських відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кожен бізнесмен, менеджер, працівник сфери обслуговування та інші фахівці стикаються з необхідністю встановлення контактів, вирішення конфліктів та досягнення угод через спілкування. Психологія спілкування вивчає механізми взаємодії людей, їхню поведінку, емоційні реакції та когнітивні процеси в умовах спілкування. Спілкування, як ключовий аспект взаємодії, є складним процесом, що включає передачу інформації, емоцій, переконань, а також взаємні впливи учасників комунікації. Ділове спілкування вимагає від учасників здатності вести переговори, ставити чіткі цілі, враховувати культурні, соціальні та особистісні аспекти. У процесі взаємодії важливими є як вербальні, так і невербальні компоненти комунікації [5].

У статті розглянуто також основні принципи ділового спілкування, психологічні аспекти взаємодії в бізнес-середовищі, а також техніки та стратегії, які сприяють досягненню успіху у взаємодії між учасниками бізнес-процесів.

У бізнес-середовищі емоції можуть впливати на рішення, створювати певну атмосферу або змінювати її. Вміння контролювати свої емоції, розуміти емоційні сигнали співрозмовників є важливим аспектом професійного спілкування. Проблеми з емоційним управлінням можуть призвести до конфліктів або до неправильної інтерпретації намірів співрозмовника [1].

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати емоції своїх та інших людей, а також вміння використовувати цю інформацію для ефективного спілкування. В бізнесі важливо, щоб лідери мали високий рівень емоційного інтелекту, оскільки це допомагає їм управляти колективом, розв'язувати конфлікти та підтримувати позитивну атмосферу на роботі.

Міжособистісні відносини відіграють важливу роль у створенні стабільного робочого клімату. Психологія ділового спілкування дозволяє створювати здорові відносини між співробітниками, налагоджувати партнерські зв'язки та розвивати ефективну взаємодію з клієнтами. Позитивні міжособистісні відносини сприяють розвитку довіри та кооперації.

Існує низка психологічних бар'єрів, які можуть ускладнювати ефективне спілкування: *культурні бар'єри* (різні культурні контексти можуть вплинути на розуміння інформації); *емоційні бар'єри* (негативні емоції можуть заважати об'єктивному сприйняттю інформації); *інформаційні бар'єри* (неправильне розуміння або інтерпретація інформації).

Для подолання бар'єрів важливо використовувати стратегії ділового спілкування. Особливо це важливо при веденні міжнародних переговорів або роботі з людьми різних культур.

Переговори є однією з ключових складових ділового спілкування, що передбачає процес взаємодії між учасниками з метою досягнення спільного погодженого рішення. У бізнес-середовищі переговори використовуються для вирішення різноманітних питань – від укладання угод і встановлення партнерських відносин до розв'язання конфліктів та узгодження умов співпраці.

Переговори включають різні етапи та техніки, що залежно від ситуації можуть бути як формальними, так і неформальними. У цьому контексті психологія ділового спілкування в переговорах є важливим аспектом, оскільки вона включає елементи розуміння потреб і мотивів інших учасників, управління емоціями та застосування стратегії впливу [4].

Процес переговорів можна поділити на кілька етапів, кожен з яких має свої психологічні особливості:

Підготовка до переговорів. Це один з найважливіших етапів, на якому учасники визначають свої цілі, очікування і стратегію ведення переговорів. Підготовка включає дослідження інформації про партнера, вивчення попередніх угод, аналіз сильних і слабких сторін кожної зі сторін.

Встановлення контактів. На цьому етапі встановлюється перше враження, яке буде визначати тональність подальших переговорів. Важливо продемонструвати відкритість, зацікавленість у співпраці та налаштованість на досягнення взаємовигідної угоди. Взаємоповага і емпатія є ключовими складовими для успіху на цьому етапі.

Обговорення та узгодження умов. Це основна частина переговорів, де сторони взаємно висловлюють свої вимоги, потреби та пропозиції. На цьому етапі важливо чітко сформулювати свої позиції, враховувати інтереси іншої сторони та бути готовим до компромісу. Психологічний аспект тут включає вміння вислуховувати співрозмовника, працювати з емоціями та розпізнавати невербальні сигнали.

Заклучення угоди. Завершення переговорів передбачає формулювання домовленостей, фіксацію досягнутих результатів і підготовку до підписання угоди. Це момент, коли сторонам необхідно підтвердити свою готовність до співпраці, що також є психологічно важливим для подальшого виконання домовленостей.

У процесі переговорів учасники можуть застосовувати різні стратегії і техніки, що залежать від ситуації, цілей та психоемоційного стану сторін:

Техніка “win-win” (вигода для обох сторін). Це стратегія, яка спрямована на досягнення взаємовигідного результату, де кожна зі сторін отримує певні переваги.

Техніка “win-lose” (вигода для однієї сторони). У цій стратегії одна сторона намагається домогтися повної вигоди для себе, навіть якщо це означає шкоду для іншої сторони. Така стратегія часто використовується в ситуаціях, коли одна зі сторін має значну перевагу.

Техніка “lose-lose” (втрата для обох сторін). Це ситуація, коли переговори призводять до того, що жодна зі сторін не отримує бажаного результату, і всі учасники переговорів зазнають втрат.

Техніка «переміщення фокусу». Це одна з тактик, коли учасники переговорів намагаються перемістити увагу від основного питання на інші менш важливі питання, щоб виграти час або послабити позицію супротивника. Застосування цієї стратегії часто допомагає зменшити тиск і знизити рівень напруженості.

Тактика «підвищення ставки». Вона полягає в тому, щоб почати переговори з більш вигідною пропозицією або вимогою, що дає змогу згодом поступово знижувати вимоги і досягати компромісу.

Переговори є важливою частиною ділового спілкування і можуть мати різний характер залежно від контексту, цілей сторін та стратегій, які використовуються. У ході переговорів учасники часто прагнуть досягти своїх цілей і вигідних умов, іноді застосовуючи маніпуляції та психологічний вплив на інших учасників. Маніпуляції та вплив є невід'ємною частиною переговорного процесу і можуть бути як конструктивними, так і деструктивними для взаємовідносин між сторонами та переговорним процесом. Знання психологічних аспектів маніпуляцій та способів їх розпізнавання є важливим для підтримки етики та ефективності переговорів. Застосування маніпуляційних технік може призвести до тимчасових переваг, але за відсутності справжньої взаємоповаги та чесності в переговорах такі стратегії можуть пошкодити довіру між сторонами і мати негативний вплив на подальшу співпрацю. Вплив, навпаки, може бути інструментом для досягнення конструктивних угод і зміцнення партнерських відносин, коли він ґрунтується на взаєморозумінні і спільних інтересах.

Маніпуляція в переговорах – це спроба отримати перевагу вплинути на прийняття рішень іншою стороною за допомогою нечесних, підступних або непрямих методів. Метою маніпуляцій є вплив на когнітивні або емоційні процеси співрозмовника, з метою отримання вигоди або досягнення бажаного результату без відкритої взаємодії чи обговорення.

Маніпуляції можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий вплив на процес і результати переговорів. До негативних наслідків маніпуляцій можна віднести: пошкодження довіри між сторонами, що може призвести до втрати партнерських відносин; невизначеність і непередбачуваність у прийнятті рішень, що створює несприятливу атмосферу для подальших переговорів; невідповідність між реальними та заявленими цілями, що може

стати причиною розчарування і непорозуміння у майбутньому [6].

Тому, хоча маніпуляція може принести тимчасову вигоду, вона здебільшого шкодить тривалим діловим відносинам і не веде до стабільних і взаємовигідних угод.

Знання того, як викликати або контролювати емоції в переговорах, є потужним інструментом для досягнення вигідних результатів.

Психологія впливу в діловому середовищі є важливим аспектом комунікації та переговорного процесу. Успіх у бізнесі часто залежить від здатності ефективно впливати на інших – партнери, клієнти, співробітники, постачальники і навіть конкуренти. Вплив в бізнесі охоплює широкий спектр поведінкових, когнітивних та емоційних технік, які використовуються для досягнення бажаних результатів. Психологія впливу включає в себе стратегії та методи, що дозволяють змінювати поведінку, думки і переконання інших людей без застосування прямого тиску чи маніпуляцій [2].

Вміння здійснювати позитивний вплив є невід'ємною частиною успіху в переговорах, управлінні командами, укладанні угод, а також в управлінні репутацією та побудові ділових відносин. У цьому контексті психологія впливу допомагає керівникам, підприємцям і менеджерам ефективно досягати своїх цілей, розвивати бізнес і створювати стійкі, взаємовигідні партнерства. Вплив на бізнес-партнера є важливим аспектом ділових переговорів. Стратегії впливу використовуються для досягнення вигідних умов угоди, побудови партнерських відносин, а також для переконання іншої сторони в правильності своїх позицій чи пропозицій. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як характер переговорів, інтереси сторін, рівень довіри, а також етап переговорного процесу.

У діловому середовищі застосовуються різноманітні техніки впливу, які допомагають змінювати думки, поведінку та ставлення інших учасників. Деякі з найбільш ефективних технік включають:

Активне слухання. Це техніка, яка полягає у глибокому зануренні в слова та емоції співрозмовника, щоб краще розуміти його потреби та мотиви.

Техніка «Задавання відкритих запитань». Задаючи відкриті запитання, що стимулюють співрозмовника до роздумів і самостійного пошуку рішень, можна сприяти зміні його поглядів на певну ситуацію.

Рефреймінг. Це техніка зміни перспективи або переформулювання ситуації з метою представити її в більш вигідному або позитивному світлі.

Техніка «підігріву» емоцій. В бізнесі часто важливо не тільки логічно аргументувати свою позицію, але й апелювати до емоцій співрозмовника.

Психологічне напруження. Використання певного тиску на опонента може допомогти створити враження терміновості або важливості прийняття рішення.

Психологія впливу в бізнес-середовищі є потужним інструментом для досягнення успіху в переговорах, укладанні угод та побудові стійких ділових відносин. Знання психологічних принципів та технік впливу дозволяє ефективно керувати процесом переговорів, допомагаючи досягати вигідних результатів для всіх учасників.

Стів Джобс і створення партнерства з Microsoft. У 1997 році, після повернення Стівена Джобса в Apple, компанія знаходилася в кризі. Для стабілізації ситуації й отримання фінансової підтримки Джобс почав переговори з Біллом Гейтсом (Microsoft) щодо забезпечення інвестицій та підтримки. Стів Джобс продемонстрував свій авторитет і беззаперечну експертизу в технологічній сфері. Він зумів переконати Білла Гейтса в тому, що Apple, незважаючи на труднощі, володіє унікальним потенціалом для інновацій і майбутнього розвитку, і тому потребує підтримки Microsoft (принцип авторитету (Authority)).

Річард Бренсон і переговори щодо запуску Virgin Records. У 1972 році Річард Бренсон, засновник Virgin, розпочав переговори з музичними продюсерами та компаніями для запуску свого лейблу Virgin Records. Він не мав великих фінансових можливостей, тому його стратегія полягала в тому, щоб переконати великих інвесторів і музикантів приєднатися до його нового підприємства. Річард Бренсон вірив у силу людських відносин і часто використовував особисті зв'язки, щоб залучити нових партнерів та клієнтів. Він був відкритим і харизматичним, що дозволяло йому створювати сильні емоційні зв'язки з людьми. Це дозволило залучити музикантів, таких як Майк Олдфілд, щоб вони підписали контракт з Virgin, навіть не маючи великого досвіду в музичній індустрії (принцип симпатії (Liking)).

Ілон Маск і переговори з інвесторами для запуску Tesla. У 2008 році Ілон Маск проводив переговори з інвесторами для отримання додаткових коштів для Tesla, яка перебувала в глибокій фінансовій кризі. Для того, щоб залучити інвестиції, Маск повинен був переконати інвесторів у життєздатності проекту. Постійність його обіцянок та рішень сприяла формуванню довіри серед інвесторів (принцип послідовності (Consistency)).

Відомі бізнесмени завжди застосовують різноманітні психологічні методи впливу, щоб досягати успіху в переговорах. Використання принципів взаємної вигоди, авторитету, дефіциту, послідовності, симпатії, а також технік активного слухання і підвищення ставок дозволяє ефективно впливати на партнерів, інвесторів та конкурентів. Успішні бізнесмени, такі як Стів Джобс, Річард Бренсон, Ілон Маск демонструють, як ці методи можуть бути застосовані для створення партнерств, залучення інвестицій і досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Психологія ділового спілкування є складним і багатогранним процесом, який має

вирішальне значення для ефективної професійної діяльності. Врахування психологічних аспектів при взаємодії з партнерами, клієнтами та колегами дозволяє значно підвищити рівень результативності переговорів, зміцнити довіру та досягти взаєморозуміння. Техніки ефективного спілкування, емоційний інтелект, здатність до асертивного поведінки та управління емоціями – це необхідні навички, що повинні бути розвинені у кожного професіонала, що прагне до успіху в діловому світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блощинська В.А. Сучасне діловодство: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2005. 320 с.
2. Бордун О.Ю., Гамкало М. З. Діловий етикет в туризмі. Навчально-методичні вказівки для студентів географічного факультету спеціальності «Туризм» та «Менеджмент організацій». Львів: ВКП фірма «ВМС», 2006. 45 с.
3. Васильєва О. О., Зайцева В.М. Діловодство в туризмі: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Запоріжжя: ЛІПС, 2012.-141 с.
4. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. 223 с.
5. Гребенюк О.С. Психологія ділового спілкування. Київ: Видавництво КНЕУ, 2010.
6. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: посібник. 6-те вид., переробл. і допов. Київ: Либідь, 2010. 480 с.
7. Goleman D. Emotional Intelligence. (Переклад: С.Л. Гумецька). Видавництво «Віват», 2018. С. 512.

REFERENCES:

1. Bloshchynska V.A. (2005) Suchasne dilovodstvo: navch. Posibnyk [Modern office management: teaching. manual]. Kyiv: TsNL, p. 320. (in Ukrainian)
2. Bordun O. Yu., Hamkalo M.Z. (2006) Dilovyi etyket v turyzmi. Navchalno-metodychni vkazivky dlia studentiv heohrafichnoho fakultetu spetsialnosti "Turyzm" ta "Menedzhment orhanizatsii" [Business etiquette in tourism. Educational and methodological guidelines for students of the Faculty of Geography majoring in "Tourism" and "Management of Organizations"]. Lviv: VKP firma "VMS", p. 40. (in Ukrainian)
3. Vasylieva O.O., Zaitseva V.M. (2012) Dilovodstvo v turyzmi: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Clerkship in tourism: education. manual for students higher education closing]. Zaporizhzhia: LIPS, p. 141. (in Ukrainian)
4. Halushko V.P. (2002) Dilovyi protokol ta vedennia perehovoriv [Business protocol and negotiations]. Vinnytsia: NOVA KNYHA, p. 223. (in Ukrainian)
5. Hrebeniuk, O.S. (2010) Psykholohiia dilovoho spilkuvannia [Psychology of business communication]. Kyiv: Vydavnytstvo KNEU (in Ukrainian)
6. Didenko A.N. (2010) Suchasne dilovodstvo: posibnyk. 6-te vyd., pererobl. i dopov [Modern office management]. Kyiv: Lybid, p. 480. (in Ukrainian)
7. Goleman D. (2018) Emotional Intelligence [Emotional Intelligence]. Vydavnytstvo "Vivat", p. 512.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВЕРХОВИНСЬКОГО РАЙОННОГО ЛІСГОСПУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY IN THE VERKHOVYNA DISTRICT FORESTRY IN THE CURRENT CIRCUMSTANCES

У статті висвітлено особливості формування кадрової політики Верховинського районного лісгоспу у контексті реалізації державної політики розвитку лісгосподарського сектору в умовах сучасних викликів. Дослідження кадрової політики Верховинського районного лісгоспу зосереджено на аналізі поточного стану кадрового потенціалу підприємства, виявленні слабких місць і можливостей для удосконалення. Проаналізовано якісний і кількісний склад персоналу Верховинського районного лісгоспу, плінність кадрів за період 2020-2023 роки і зроблено висновки щодо необхідності покращення кадрової політики досліджуваного підприємства. Визначено пріоритетні аспекти, зокрема, модернізація системи мотивування персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, соціальний захист персоналу та його адаптація. Запропоновано програму заходів, сформовану на основі SWOT-аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу, спрямовану на покращення кадрового потенціалу підприємства, його збереження та розвитку.

Ключові слова: адаптація, лісове господарство, кадрова політика, кадровий потенціал, мотиваційна політика, структура персоналу, програми розвитку персоналу.

The paper depicts the specificities of the formation of the personnel policy in Verkhovyna District Forestry in the context of enforcement of the state policy of growth of the forestry sector in the face of modern challenges. The study of the personnel policy of Verkhovyna District Forestry is focused on the analysis of the current state of the enterprise's personnel potential, and the identification of shortcomings and areas for improvement. Using the methods of analysis and synthesis, the paper assesses the qualitative and quantitative composition of the staff of the Verkhovyna District Forestry and staff turnover for the period 2020-2023, and draws conclusions about the need to improve the personnel policy of the studied enterprise. Based on the method of generalization, the author identifies important trends and problems in personnel policy that top management has to address. To assess the effectiveness of the personnel policy of the Verkhovyna District Forestry, the authors conducted a SWOT analysis, which allowed them to identify strengths and weaknesses of personnel policy, as well as opportunities and threats that arise due to the war and other factors. Consequently, the authors substantiated that the main direction of personnel policy in Verkhovyna Forestry is ensuring the physical safety of personnel since forestry facilities often operate in remote areas, which complicates evacuation and organization of medical services, as well as increases the risk to the life and health of employees. It is noted that it is advisable for the Verkhovyna District Forestry to replace the existing reactive personnel policy with an active one, in which, in addition to labor and safety measures, special attention should be paid to the selection of personnel and their professional development. Of practical importance is the proposed program of measures developed on the basis of a SWOT analysis of the personnel policy of the Verkhovyna District Forestry, which identifies priority areas for motivational policy, social protection of personnel, improvement of professional training and development of personnel, and attraction of new highly qualified personnel. The authors conclude that the implementation of the proposed directions for improving the formation of personnel policy will contribute to the preservation of human resources and the development of the human potential of the Verkhovyna District Forestry.

Keywords: adaptation, forestry, personnel policy, personnel potential, motivational policy, personnel composition, personnel development programs.

УДК 331.108.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-29>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

Федчук Х.П.

магістр, Національний університет «Львівська політехніка»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Fedchuk Khrystyna

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Лісове господарство відіграє важливу роль в системі національної економіки України. Для реалізації еколого-соціальної політики, спрямованої на збереження та ефективне використання лісових ресурсів, необхідна активна кадрова політика, здатна забезпечити стабільний розвиток підприємств лісового господарства, і, відповідно, розвиток регіональної економіки. Кадрова політика для підприємств лісового господарства є в пріоритеті, оскільки завдяки їй уможливується ефективно синхронізувати усі напрями діяльності цього сектору економіки і досягнути не тільки якісного збереження й відтворення лісового господарства, але й сприяти збалансуванню економічного, соціального й екологічного інтересу громад.

Верховинський районний лісгосп, як й інші підприємства цієї галузі, стикається із проблемами, зумовленими відтоком кваліфікованих працівників, необхідністю підвищення рівня професійної

підготовки, мотивації та адаптації працівників до сучасних умов праці, отож, проблема формування кадрової політики є для підприємства актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Кадрова політика належить до категорій, які відзначаються своєю актуальністю в різні часові проміжки розвитку економіки. Багатогранність змісту та важливість її ролі в системі менеджменту обумовили появу багатьох наукових публікацій у різних джерелах. Зазвичай, дослідники, розглядаючи сутнісну природу кадрової політики, наголошують на основних аспектах та особливостях її формування. Зокрема, саме ці аспекти зустрічаємо у публікації Білявського В.М., Шуліковської К. [1] та Борданової Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. [2]; Равлик Р.В., Поліщук Б.О. [9]. Продовжують цю тематику у контексті розгляду кадрової політики як важливого фактору Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. [5], та як елементу мотиваційної політики підприємства

Потьомкіна О.В. [8]. Вплив зовнішніх викликів на формування кадрової політики в умовах сучасної реальності відображає публікація авторів Яковенка В.Г., Куделі В.І., Челядінової Н.Г. [10]. Галузеві аспекти досліджуваної проблематики представлені в наукових публікаціях Місюри О. З., в якій подано аналіз проблем лісової галузі [6] та Портна О.В., стаття якої присвячена управлінським аспектам діяльності підприємств лісової галузі України [7].

Загалом, оцінюючи напрацювання дослідників окресленої тематики, зазначимо, що відсутнє комплексне дослідження кадрової політики, яке б відображало специфіку галузі, зокрема, лісгосподарського сектору. Сучасні фактори, зумовлені умовами війни, висвітлюють нові аспекти у підходах до формування кадрової політики та модернізації її змісту, що об'єктивно породжує потребу в продовженні досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні особливостей формування кадрової політики Верховинського районного лісгоспу у контексті реалізації державної політики розвитку лісгосподарського сектору в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність Верховинського районного лісгоспу охоплює різноманітні напрямки лісового господарства та виробництва і є життєво важливою для розвитку лісового сектору Івано-Франківської області. Підприємство успішно адаптується до складних умов та сучасних викликів. Діяльність Верховинського районного лісгоспу є прибутковою. Динаміка доходу показує зростання з 12268 тис. грн.

у 2020 році до 20609 тис. грн. у 2022 році, але у 2023 році спостерігається значне зниження доходу до 15789 тис. грн., що є наслідком впливу війни в Україні [4]. Незважаючи на коливання доходів, чистий прибуток підприємства щорічно поступово зростає (із 20,0 тис. грн. у 2020 році до 36,0 тис. грн. у 2023 році), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення контролю над витратами. Однак, підприємство стикається із проблемою формування якісного кадрового потенціалу через дефіцит робочої сили, що характерно для всієї української економіки, адже за період із 2022 року через міграційні процеси, зумовлені війною та мобілізацію, відбулося значне скорочення трудових кадрів і попит на робочу силу суттєво перевищує пропозицію.

Оскільки, як зазначають науковці, «основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, а також вимог чинного законодавства та стану ринку праці» [1, с. 34], то, відповідно, аналіз структури персоналу є важливим етапом вивчення стану кадрового потенціалу підприємства. Верховинський районний лісгосп є важливою інституцією у забезпеченні сталого використання природних ресурсів регіону, тому його кадровий склад безпосередньо впливає на ефективність виконання виробничих завдань. У табл. 1. наведено структуру персоналу Верховинського районного лісгоспу.

Таблиця 1

Структура персоналу Верховинського районного лісгоспу за 2020-2023 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 до 2020 рр.
Чисельність персоналу (осіб)	95	93	80	75	-20
Структура персоналу за віком (осіб)					
Молодші 30 років	22	20	18	16	-6
30-40 років	32	30	25	23	-9
Старші 40 років	41	43	37	36	-5
Структура персоналу за рівнем освіти (осіб)					
Вища освіта	42	40	35	34	-8
Середня спеціальна освіта	36	35	30	28	-8
Без спеціальної освіти	17	18	15	13	-4
Керівники	12	10	8	7	-5
Спеціалісти	33	30	25	23	-10
Робітники	50	53	47	45	-5
Структура персоналу за статтю (осіб)					
Жінка	10	8	7	5	-5
Чоловік	85	85	73	70	-15
Структура персоналу за досвідом роботи (осіб)					
До 1 року	10	9	8	7	-3
Від 1 до 5 років	20	18	15	14	-6
Від 5 до 10 років	30	28	24	22	-8
Від 10 до 20 років	20	22	19	18	-2
Більше 10 років	15	16	14	14	-1

Джерело: сформовано на основі [3; 4 та звітності підприємства]

Дані таблиці 1 відображають тенденцію до зниження чисельного складу працівників Верховинського районного лісгоспу. За період із 2020 по 2023 роки чисельність персоналу зменшилася на 20 осіб, із 95 осіб у 2020 році до 75 осіб у 2023 році. Зменшення чисельності пов'язане із загальними тенденціями оптимізації штату, економічними факторами та зниженням обсягів робіт у галузі. За аналізований період чисельність працівників у віці до 30 років зменшилася на 6 осіб (27,27%), із 22 осіб у 2020 році до 16 осіб у 2023 році. Це свідчить про труднощі залучення молодих спеціалістів у галузь через низьку престижність професії та відсутність відповідних програм підтримки молоді. Чисельність працівників вікової категорії 30–40 років зменшилася на 9 осіб, із 32 осіб у 2020 році до 23 осіб у 2024 році. Ця вікова група зазвичай є основною робочою силою, тому скорочення вказує на проблеми із утриманням кадрів середнього віку. За аналогічний період відбулося зменшення персоналу вікової категорії понад 40 років на 5 осіб (12,20%), що свідчить про менший відтік працівників цієї вікової категорії. Працівники старше 40 років, як правило, мають більший досвід, що зумовлює зростання попиту на цю вікову категорію персоналу.

За період із 2020 року по 2023 рік спостерігається погіршення якісного складу персоналу, оскільки зменшення чисельності працівників із вищою та середньою спеціальною освітою переважає вдвічі зниження чисельності працівників без спеціальної освіти. Чисельність працівників без спеціальної освіти зменшилася на 4 особи, із 17 осіб у 2020 році до 13 осіб у 2024 році. Щодо керівного складу, то чисельність керівників за період 2020–2023 роки зменшилася із 12 осіб до 7 осіб, що є результатом реорганізації структури управління та скорочення адміністративного апарату. Чисельність спеціалістів за аналогічний період зменшилася на 10 осіб, із 33 осіб у 2020 році до 23 осіб у 2024 році. Це суттєвий показник, який свідчить про втрату кваліфікованих кадрів. Чисельність робітників залишається найчисельнішою групою персоналу, оскільки за період 2020–2023 роки ця категорія персоналу суттєво не зменшилася. Чисельність жінок у загальній структурі персоналу скоротилася на 5 осіб, із 10 осіб у 2020 році до 5 осіб у 2023 році, що пояснюється фізично складними роботами. Зменшення чисельності чоловіків за

2020–2023 роки. на 15 осіб пов'язано зі скороченням обсягів виконуваних робіт та мобілізацією чоловіків.

Чисельність працівників із найменшим досвідом (до 1 року) за 2020–2023 роки зменшилася на 3 особи, що є наслідком недостатньо ефективної політики залучення нових працівників до підприємства та відсутність адаптаційної політики. Зниження чисельності працівників із досвідом роботи від 1 до 5 років на 6 осіб свідчить про труднощі утримання молодих кадрів, які ще не мають значного досвіду. Зменшення чисельності працівників із досвідом роботи від 5 до 10 років на 8 осіб відображає відтік середнього рівня кваліфікованих працівників. Незначне зменшення чисельності працівників із досвідом роботи від 10 до 20 років на 2 особи свідчить про стабільність цієї категорії персоналу. Скорочення чисельності працівників із досвідом роботи більше 20 років на 1 особу є найменшим серед усіх категорій, що свідчить про стабільність досвідчених працівників, які залишаються в галузі.

Загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу за 2020–2023 роки. на 21,05% свідчить про необхідність посилення кадрової політики, спрямованої на залучення та утримання працівників.

У табл. 2 наведено показники, які характеризують рівень плинності кадрів Верховинського районного лісгоспу за період 2020–2023 роки

Рівень плинності кадрів є важливим показником, який характеризує стабільність колективу, оскільки він відображає загальну кадрову політику підприємства у контексті задоволення працівниками умовами праці, рівнем мотивації та можливостями професійного розвитку. Аналіз даних табл.2 відображає негативну динаміку зростання плинності кадрів із 12,63% у 2020 році до 26,67% у 2023 році, що свідчить про суттєве збільшення нестабільності трудового колективу.

Проведений аналіз кадрового потенціалу Верховинського районного лісгоспу окреслив низку важливих тенденцій та проблем, які повинні бути в полі зору керівництва. На фоні загального скорочення чисельного складу персоналу спостерігається поступове старіння кадрового складу. Це свідчить про зниження якості трудового потенціалу, що впливає на виконання виробничих завдань, особливо у сфері догляду за лісовими ресурсами.

Таблиця 2

Рівень плинності кадрів у Верховинському районному лісгоспу за 2020–2023 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 до 2020 рр.
Чисельність працівників, осіб	95	93	80	75	-20
Кількість звільнених працівників, осіб	12	15	18	20	8
Плинність кадрів, %	12,63%	16,13%	22,50%	26,67%	14,04 п.п.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Крім того, така ситуація приводить до дефіциту нових ідей та енергії, необхідних для інноваційного підходу до управління лісовими ресурсами. На деструктивний вплив старіння кадрового потенціалу вказують як науковці, так і практики, зазначаючи, що «деструктивний вплив «старих» кадрів у системі лісового господарства залишається серйозною прогалиною хорошої реформи і є реальним ризиком для її правильного сприйняття та підтримки суспільством» [6]. Погіршення якісного складу персоналу підтверджує те, що важливим напрямом кадрової політики є підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових висококваліфікованих кадрів. Попри зменшення чисельності працівників, організаційна структура лісгоспу залишається ефективною, з чітко розподіленими функціями між відділами.

Формуючи кадрову політику в умовах війни, насамперед, доцільно зосереджуватися на поточних моментах, беручи до уваги мобілізаційні аспекти, які можуть зумовити відтік працівників. Для оцінювання ефективності кадрової політики Верховинського районного лісгоспу було проведено SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також можливості й загрози, які виникають внаслідок війни та інших факторів (табл. 3).

На основі проведеного SWOT – аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу визначено її сильні сторони, зокрема: відносна стабільність кадрового складу до початку війни, наявність програм для навчання працівників, ефективно діючі внутрішні комунікації. Однак, існує певна ймовірність зниження цих переваг в умовах впливу негативних факторів, зумовлених війною і відсутність стратегії зміцнення кадрового потенціалу в післявоєнний період. Слабкі сторони є наслідком високого рівня плинності кадрів, що може збільшуватися в умовах економічної нестабільності та війни, а також відсутністю достатнього кадрового резерву для заміщення посад.

Можливості для покращення кадрової політики Верховинського лісгоспу полягають у використанні дистанційних навчальних технологій для розвитку працівників та залученні нових кадрів із інших регіонів, зокрема, прифронтових, та через ефективну партнерську взаємодію із навчальними закладами. Загрози, пов'язані з мобілізацією працівників та економічною нестабільністю, можуть значно ускладнити стабільність кадрового складу, який існував у довоєнний час, та вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Пріоритетними напрямками кадрової політики для Верховинського лісгоспу є, насамперед, забезпечення фізичної безпеки персоналу, оскільки лісгоспи часто працюють у віддалених районах, що ускладнює евакуацію та організацію медичних послуг, а також підвищує ризик для життя і здоров'я працівників. Багато працівників змушені залишати свої робочі місця через небезпеку, нестабільність або через необхідність виїзду в інші регіони для забезпечення власної безпеки. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і ускладнює виконання виробничих планів. З цієї причини необхідно розробити і впровадити план безпеки для працівників, який включатиме інструкції щодо евакуації, надання медичної допомоги, створення безпечних умов праці. Крім того, важливо організувати регулярні тренування для персоналу з питань безпеки, щоб кожен працівник знав, як діяти в екстрених ситуаціях. Залучення працівників із місцевих громад сприятиме зниженню плинності кадрів, оскільки це дає змогу зберегти локальний трудовий контекст і покращити соціальну згуртованість.

Для Верховинського районного лісгоспу доцільно замінити існуючу реактивну кадрову політику на активну, в якій, крім заходів із охорони праці, особливу увагу звернути на мотивацію і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. У таблиці 4 представлено програму заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та мотивації працівників Верховинського районного лісгоспу.

Таблиця 3

SWOT-аналіз кадрової політики Верховинського районного лісгоспу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільний кадровий склад до війни 2. Наявність програм навчання та розвитку працівників 3. Добре налагоджена система внутрішньої комунікації	1. Високий рівень плинності кадрів через зовнішні економічні фактори 2. Недостатня кваліфікація частини персоналу для роботи з новими технологіями та цифровими інструментами 3. Відсутність достатнього кадрового резерву для покриття критичних вакансій у період мобілізації
Можливості	Загрози
1. Впровадження дистанційних навчальних програм для працівників 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів із інших регіонів або прифронтових областей 3. Використання ресурсів для розвитку місцевих кадрів через партнерство з освітніми закладами	1. Мобілізація працівників через війну, що може зумовити скорочення персоналу 2. Підвищення рівня міграційних процесів через загрозу безпеці та економічну нестабільність 3. Зниження мотивації працівників та психологічної стійкості через війну, нестабільність, відсутність перспектив для розвитку

Джерело: авторська розробка

**Програма заходів для підвищення кваліфікації та мотивації працівників
Верховинського районного лісгоспу**

Заходи	Характеристика
1. Покращення умов праці та соціального захисту персоналу	Створення зон відпочинку, забезпечення безпечних та комфортних умов для праці
2. Удосконалення системи мотивації	Розроблення гнучкої системи премій та бонусів для ефективних працівників
3. Адаптація нових працівників	Створення програми наставництва для нових співробітників
4. Навчання та підвищення кваліфікації	Проведення вишколу з охорони праці, екології та ведення лісового господарства
5. Моніторинг задоволення працею	Впровадження регулярних опитувань серед працівників для оцінки рівня задоволення працею
6. Заходи щодо зниження рівня плинності кадрів	Розроблення програми розвитку кар'єри та стимулювання професійного зростання

Джерело: авторська розробка

Оскільки війна змінює цінності й пріоритети людей, і значно понижується мотивація в умовах постійних негараздів, то, логічно, що важливим напрямом кадрової політики є мотиваційна складова. Ефективним способом мотивації може стати введення додаткових соціальних гарантій, таких як: страхування від нещасних випадків, виплати за ризиковані умови праці. Крім того, важливим є підвищення соціальної відповідальності підприємства через надання допомоги родинам працівників та підтримання соціальних ініціатив.

Враховуючи специфіку роботи та виклики воєнного часу, необхідно забезпечити адаптацію кадрових програм до складних умов, що дасть змогу лісгоспу зберегти кадровий потенціал в цих умовах і сприяти його розвитку. Створення програми наставництва для нових працівників допоможе прискорити процес їх адаптації в колективі, що, своєю чергою, зменшить плинність кадрів. Наставники будуть допомагати новим працівникам освоювати робочі місця, що сприятиме їх швидкому включенню у виробничі процеси та зростанню рівня залучення. Завдяки запровадженню системи моніторингу щодо задоволення працею персоналом, керівництво підприємства зможе вчасно виявляти проблеми в організації праці та оперативно на них реагувати, що позитивно вплине на загальну психологічно-емоційну атмосферу у колективі.

В умовах війни Верховинський районний лісгосп змушений змінювати виробничі пріоритети та здійснювати заходи із рекультивації землі, що вимагає спеціалізованих знань та перенавчання персоналу, а це, своєю чергою, зумовлює необхідність формування нових програм із перекваліфікації персоналу та набуття нових знань. З цієї причини доцільно розробляти програми кар'єрного зростання для працівників, враховуючи індивідуальні потреби професійного розвитку, необхідність оперативного реагування на появу нових запитів та загальну стратегію розвитку підприємства. Цей захід дозволить працівникам відчувати реальні

перспективи для своєї професійної реалізації, що стимулюватиме ефективність праці, залученість до процесів і, відповідно, вплине на зниження плинності кадрів, адже, як зазначають науковці, «визначення чіткої стратегії та перспектив розвитку може бути стимулом для талановитих фахівців приєднатися до підприємства та залишитися в ньому» [7].

Регулярне проведення тренінгів і тематичних навчальних програм для працівників позитивно вплине на покращення якісної структури персоналу, уможливить підвищення професійної кваліфікації та покращить роботу у сфері екології, охорони праці та лісового господарства в цілому. Для реалізації програм навчання і проведення вишколів доцільно з метою економії витрат використовувати внутрішні ресурси.

Висновки. Кадрова політика Верховинського районного лісгоспу формується під впливом характерних для вітчизняної економіки чинників та із врахуванням особливостей галузі лісового господарства. Проведений аналіз кадрової політики Верховинського районного лісгоспу вказує на певні проблеми у системі управління персоналом. На основі SWOT-аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу запропонована програма заходів, в якій виділено пріоритетні напрями щодо мотиваційної політики, соціального захисту персоналу, покращення професійної підготовки та розвитку персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню людського ресурсу та розвитку людського потенціалу.

Формування кадрової політики з врахуванням сучасних викликів та галузевих особливостей матиме позитивний соціально-економічний результат у розрізі не тільки одного підприємства, але й у регіональному масштабі, оскільки, сприятиме розвитку громад, створенню нових робочих місць та залученню молодих спеціалістів для розвитку галузі лісового господарства. З цієї причини подальші дослідження повинні продовжуватися у напрямках оцінювання галузевих особливостей

впливу на формування кадрової політики та визначення пріоритетних завдань. Оскільки усі напрями кадрової політики є важливими, то в умовах післявоєнної відбудови країни вони і далі перебуватимуть у полі зору науковців та практиків. Крім того, виникає необхідність у розробленні відповідного фінансово-економічного механізму забезпечення реалізації кадрової політики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33–40.
2. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та запровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59.
3. Верховинський Райлісгосп. Оpendatabot. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/05442375>.
4. Верховинський Райлісгосп. URL: <https://vkursi.pro/card/verkhovynskyy-raylishosp-05442375>
5. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організацій. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63–67.
6. Місюра О. З якими проблемами лісова галузь заходить у 2024 рік. <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/>
7. Портна О.В. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60>
8. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150.
9. Равлик, Р. В., Поліщук, Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Випуск 14.
10. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103–108.

REFERENCES

1. Biliavskiy V.M., Shulikovska K.V. (2022) Osnovni aspekty formuvannya efektyvnoi kadrovoy polityky suchasnykh pidpriemstv [The main aspects of the formation of

an effective personnel policy of modern enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 25, pp. 33–40. (in Ukrainian)

2. Bordanova L.S., Semenchuk N.V., Popovych Z.V. (2022). Osoblyvosti formuvannya ta uprovozhennya kadrovoy polityky na pidpriemstvi [Features of the formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 6, pp. 54–59. (in Ukrainian)

3. Verkhovyns'kyj Rajlishosp. Opendatabot. 2024 [Verkhovyna District Forestry. Opendatabot. 2024]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/05442375> (accessed December 10, 2024).

4. Verkhovyns'kyj Rajlishosp [Verkhovyna District Forestry]. Available at: <https://vkursi.pro/card/verkhovynskyy-raylishosp-05442375> (accessed December 10, 2024).

5. Lihanenko I.V., Stojnova M.H. (2022) Kadrova polityka iak odyn iz holovnykh faktoriv skladovykh orhanizatsii [Personnel Policy as One of the Main Factors of Component Organizations]. *Modern Economics*, no. 34, pp. 63–67. (in Ukrainian).

6. Misiura O.Z iakymy problemamy lisova haluz zakhodyt u 2024 rik. [What problems does the forest industry face in 2024]. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/> (accessed December 10, 2024).

7. Portna O.V. (2023) Optymizatsiia systemy upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diial'nistiю pidpriemstv lisovoi haluzi Ukrainy [Optimization of the production and economic activity management system of forest industry enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60> (in Ukrainian).

8. Potomkina O.V. (2021). Formuvannya kadrovoy polityky pidpriemstva: motyvatsiyniy aspekt. [Formation the personnel policy of the enterprise: motivational aspect]. *Ekonomichnyy forum – Economic forum*, no. 3, pp. 145–150 (in Ukrainian).

9. Ravlyk R.V., Polischuk B.O. (2024) Formuvannya efektyvnoi kadrovoy polityky suchasnykh pidpriemstv [Formation of the effective human resources policy of modern enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 14 (in Ukrainian).

10. Yakovenko V.H., Kudelia V.I., Cheliadinova N.H. (2024) Rozghliad dotsil'nosti formuvannya suchasnoi kadrovoy polityky pidpriemstv a v umovakh zovnishnikh vyklykiv [Consideration of the feasibility of forming a modern personnel policy of the enterprise in the conditions of external challenges]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, no. 85, pp.103–108 (in Ukrainian).

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ENHANCEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено значення побудови ефективної організаційної структури управління як обов'язкового компоненту, необхідного для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес середовищі, що характеризується швидкими змінами технологій та активізацією процесів глобалізації. Автором статті розглянуто основні фактори, що впливають на вибір організаційної структури та підходи до її оптимізації з метою покращення виробничої ефективності та задоволення споживчого попиту. Особливу увагу приділено ролі внутрішніх структурних підрозділів, їх функціям, та їхньому внеску у підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє зберігати стійкість підприємства в умовах ринкових ризиків. Крім того, автором було досліджено методи, які можуть бути застосовані для покращення взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами, враховуючи специфіку галузі та особливості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Здатність підприємства до швидкого прийняття рішень та підвищення його конкурентних позицій на ринку може забезпечуватися завдяки методам ризик-менеджменту та централізованому підходу до управління структурними підрозділами.

Ключові слова: організаційна структура, управління, конкурентоспроможність, підприємство, бізнес-процес.

This article investigates the importance of developing an effective management organizational structure as a crucial factor in enhancing enterprise competitiveness. In the contemporary competitive environment marked by rapid technological advancements and increased globalization, enterprise management requires organizational structures that are highly adaptive to external challenges. The author examines key factors that influence the selection of an organizational structure and explores approaches to its optimization for heightened production efficiency and better alignment with consumer demands. Special attention is given to the role of internal structural units, their functions, and their contributions to reinforcing competitiveness, thereby strengthening the enterprise's resilience to market risks. Additionally, this article delves into methods for enhancing collaboration across various levels of management and organizational subdivisions, considering industry specifics as well as internal and external organizational environments. It is mentioned that by implementing risk management strategies and adopting a centralized approach to the administration of structural divisions, enterprises can achieve faster decision-making processes, thereby strengthening their competitive position. Furthermore, the article addresses the legal and functional dimensions of structuring and optimizing management systems, highlighting the need for flexible management frameworks that effectively respond to both internal and external shifts. The research emphasizes the necessity of integrating innovative tools and digital solutions into organizational processes to enhance operational efficiency and adaptability. Special focus is placed on how a well-designed structure can support the sustainable development goals of enterprises by fostering resource optimization and long-term growth. The article also discusses the influence of leadership styles on structural development and decision-making effectiveness. By presenting a comprehensive analysis of modern organizational challenges, the study provides practical recommendations for enterprises aiming to achieve competitive advantage in volatile markets.

Keywords: organizational structure, management, competitiveness, enterprise, business processes.

УДК 658.1.

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-30>

Корсуненко І.Г.¹

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Korsunen Ivan

Kyiv National University of Technology
and Design

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, пов'язані з формуванням організаційної структури управління, стали об'єктом вивчення відомих іноземних вчених, таких як П. Друкер [7], Г. Мінцберг [12],

С. Робінс [15], та інші. Серед вітчизняних дослідників цю проблему досліджували О. Грішнова [4], В. Данюк [5], С. Довбня [6] та інші [1, 2, 10]. В їх роботах проаналізовано різні підходи до вдосконалення процесів розбудови організаційної структури управління та її вплив на конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на те, що існуючі дослідження були безсумнівно корисними для практичного застосування, дослідження теоретич-

них та практичних аспектів розвитку організаційних структур управління все одно продовжує залишатися актуальним, беручи до уваги на стрімкий розвиток конкурентоспроможності організацій в сучасних умовах.

Постановка завдання. Основною метою цього дослідження є створення ефективної системи управління сучасним підприємством в нинішніх економічних і правових умовах з урахуванням фактору конкурентоспроможності. Завдання, які були поставлені та вирішені в процесі дослідження: визначення факторів, що впливають на вибір організаційної структури; здійснення оцінки ролі організаційної структури в забезпеченні конкурентоспроможності

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5816-7513>

підприємства; вивчення правових аспектів побудови організаційних структур.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Однією з основних ознак сучасної економіки є можливість підвищення конкурентоспроможності підприємств усіх видів власності, організаційно-правових форм ведення діяльності та оптимізація їх функціонування. Під конкурентоспроможністю слід розуміти узагальнюючу комплексну характеристику діяльності підприємства, що ґрунтується на його здатності вести виробничу та фінансову діяльність більш ефективно у порівнянні з конкурентами, на основі максимально ефективного використання наявних у розпорядженні ресурсів [11, с. 554].

Бізнес щодня здійснює свою діяльність в умовах невизначеності. Спроба формалізувати невизначеність полягає у виявленні тих загроз, які можуть перешкодити підприємствам досягти своїх цілей. Управління ризиками у вигляді загроз, що виникають, починається з планування бажаних результатів роботи і розуміння того, заради чого готове пожертвувати підприємство. Забезпечення конкурентоспроможності різних економічних об'єктів має мати системний характер.

Єдиного механізму управління конкурентоспроможністю не існує, необхідно враховувати специфіку галузі та підприємства, внутрішнє і зовнішнє ділове середовище, правові умови тощо. Однак здатність ідентифікувати загрози, правильно прогнозувати результати обраних альтернатив, чітко оцінювати ризики та систематично ними управляти, безпосередньо впливає на посилення наявних конкурентних переваг організацій, появу нових і посилення поточних позицій на ринку. Деякі дослідники навіть пропонують виокремити конкурентні ризики в окреме поняття, включивши тим самим імовірність втрати підприємством конкурентних позицій на ринку. Це підкреслює важливість аспекту ризику в дослідженні конкурентоспроможності підприємства, але є надлишковим, оскільки втрата конкурентної переваги приймається під час аналізу стратегічних та бізнес-ризиків.

Система управління покликана продемонструвати необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства через формування конкурентоспроможності продукту (послуги, технології), оскільки це дає можливість протистояти на ринку виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної потреби споживачів, так і ефективності виробничої, маркетингової та фінансової діяльності.

Варто зазначити, що будь-яке підприємство являє собою техніко-економічну і соціальну систему, описати яку можна, якщо визначити характер її взаємодії із зовнішнім середовищем, характер взаємодії підрозділів підприємства один з

одним, а також взаємозв'язок індивіда з підприємством. Важливе місце в цьому посідає організаційна структура підприємства, за допомогою якої ця взаємодія здійснюється.

Організаційну структуру підприємства можна визначити як складову стійких взаємозв'язків і характеристик організації, що дають можливість її цілісності та утримання головних якісних параметрів за різних зовнішніх і внутрішніх змін [9]. Важливою умовою правильного функціонування підприємства є раціональна побудова її структури, за якої всі відділи працюють взаємопов'язано і без перебоїв. Для цього необхідно налагодити чітке управління структурними підрозділами залежно від функцій і завдань, які виконує підприємство. Структурний підрозділ – це частина організації, що відповідає за виконання відповідних виробничих або організаційних завдань згідно з внутрішнім розпорядком, посадовими інструкціями співробітників [8, с. 172]. Законодавство не встановлює порядок створення та організації роботи структурних підрозділів. Це здійснюється на індивідуальній основі для кожного підприємства. Розробляючи організаційну структуру, доцільно дотримуватись ключових вимог, що мають враховуватись при створенні ефективної організаційної структури підприємства, які наведені у таблиці 1.

З огляду на практику найчастіше на підприємстві формують управління, департаменти, відділи, дільниці. Управління формуються великими холдингами для вирішення завдань адміністративного та управлінського характеру. Головне при їх створенні – функціональна або галузева ознака. Управління розподіляє завдання для підпорядкованих підрозділів.

Департаменти подібні до управлінь, виконують ті самі функції, але структурно розташовуються набагато нижче. Відділи займаються реалізацією певного напрямку господарської діяльності. Вони також можуть виступати як складова частина управління або департаменту. Дільниці (цехи, сектори) є нижніми структурними ланками підприємства і відповідають за безпосереднє вирішення завдань.

Структурний підрозділ не є самостійним суб'єктом господарської діяльності. Його не ставлять на облік у державних реєстраційних органах, він не потребує ведення фінансового обліку та складання звітності. Сповіщати про створення та скасування структурних підрозділів потрібно в разі, якщо відбувається переміщення робочих місць.

Робота структурної одиниці ґрунтується на певному положенні, яке створюється керівником підприємства з урахуванням чинного законодавства. Документ може складатися з п'яти розділів, що включають загальні положення, кількість і склад працівників, виконувані функції та завдання, цілі та способи їх досягнення, порядок призначення керівника. Щоб забезпечити безупинну

Вимоги до побудови організаційної структури підприємства

№	Вимога	Опис
1.	Адаптивність	Здатність структури оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне пристосування до нових умов.
2.	Перспективність	Орієнтація на стратегічні завдання та майбутній розвиток підприємства, а не лише на поточні оперативні питання.
3.	Спеціалізація	Чітке розмежування функцій між підрозділами, що забезпечує конкретизацію обов'язків та відповідальності на кожному рівні управління.
4.	Узгодженість інтересів	Забезпечення гармонійної взаємодії між усіма рівнями управління для сприяння ефективності функціонування структури.
5.	Ефективність	Підвищення ефективності управлінських процесів і продуктивності роботи адміністративного персоналу при оптимальних витратах на утримання управлінських органів.
6.	Простота	Легкість розуміння та використання структури персоналом у межах існуючої системи управління.
7.	Гнучкість	Здатність структури до розвитку та вдосконалення відповідно до змін у виробничих процесах, зовнішніх умовах і при впровадженні інновацій.

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 190; 16, с. 402–410]

продуктивну роботу, структурна одиниця повинна відповідати таким вимогам:

- централізоване підпорядкування (звітність молодшого співробітника перед керівництвом вищого рівня);
- гнучкість (швидка реакція на будь-які зміни організації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі);
- чітка спеціалізація кожного відділу і його відповідальність за певну сферу діяльності.

Пошук рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно почати з вивчення функціонування структурних підрозділів, які виконують головні управлінські функції: стратегічне і тактичне планування, організація, мотивація і координація, контроль і облік. Незалежно від сфери та виду діяльності підприємства до формування функціональних напрямів висуваються певні вимоги [3]:

- щоб сформулювати функції, необхідно одночасно визначити завдання підрозділу;
- функції в документації мають бути вказані за ступенем спадання від першочергових до менш важливих;
- різні структурні одиниці не повинні займатися однією і тією самою діяльністю; - якщо відділ пов'язаний з іншими структурними одиницями, їхні функціональні дії вимагають узгодження;
- у будь-якій із функцій повинні міститися певні часові або числові вирази для оцінки якості роботи;
- при формуванні функцій треба враховувати те, що вони не можуть перетинати межі повноважень керівників.

Важливо також методично й ефективно організувати взаємини між різними ланками підприємства. Особливу увагу потрібно приділяти питанням, які пов'язані з керівними функціями. Незважаючи на наявність у керівника структурної

ланки значних управлінських повноважень, він зобов'язаний підпорядковуватися своєму безпосередньому керівнику.

Відповідальність за вирішення завдань з управління структурним підрозділом підприємства несе керівник. Він зобов'язаний вміти застосовувати сучасні методи, способи та інструменти управління співробітниками з урахуванням професійних стандартів, регіональних і галузевих норм. Важливою навичкою керівника є здатність планувати діяльність структурної одиниці та співробітників, організовувати роботу, здійснювати контроль за виконанням доручень і завдань, розробляти організаційно-розпорядчі документи, які стимулюють і мотивують працівників.

Найважливішим чинником якості управління є особистість самого керівника, його здібності, соціально-психологічні особливості, рівень комунікабельності, вміння порозумітися з підлеглими та організувати їхню роботу [13]. На методи роботи керівників та ефективність управління підприємством впливає оцінка їхньої діяльності, наявний досвід роботи, мотивація та поставлені завдання. Керівник має право розв'язувати питання добору і розстановки кадрів у своєму підрозділі. Ефективність цих рішень прямо пропорційна управлінським здібностям керівника.

Можливість делегування повноважень керівником своїм працівникам залежить від сфери діяльності структурної одиниці, від меж відповідальності керівництва. При цьому необхідне суворе дотримання звітної та контрольної системи. За результати роботи несе відповідальність безпосередньо керівник. Проміжний контроль проводиться на конкретному етапі реалізації завдання. Завершальний контроль проводиться після завершення роботи. Виконується порівняння отриманих підсумків із плановими показниками. Такий контроль запобігає повторній появі помилок, дає можливість зіставити,

наскільки реальними були плани, і розрахувати економічну ефективність діяльності.

Щоб правильно управляти підрозділом, його керівник повинен навчитися ухвалювати правильні управлінські рішення, знати методики та інструменти ділової оцінки та розвитку персоналу, а також чітко координувати всі етапи діяльності управління, департаменту або відділу.

Ухвалення правильного управлінського рішення в умовах невизначеності є одним з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, успішної адаптації до змін зовнішнього середовища. Реалізація управлінського рішення – це функція керівника будь-якого рівня. У його підготовці беруть участь співробітники структурних підрозділів.

Неправильно організоване управління може спровокувати негативні наслідки для підприємства. Насамперед, це загрожує збільшенням часу, який знадобиться на досягнення раніше визначених цілей. Також знизиться рівень конкурентоспроможності та загальної економічної стабільності підприємства, що погіршить попит на продукцію, яку вона випускає. Відповідно, за більш високих витрат часу, підприємство отримуватиме менший обсяг фінансового прибутку. Саме для уникнення таких негативних наслідків необхідне застосування правильної системи управління, в якій буде враховано можливі ризики та передбачено заходи для оптимізації роботи підприємства.

Висновки. Успішність та конкурентоспроможність сучасного підприємства багато в чому залежить від створеної та впровадженої організаційної структури управління, яка враховує масштаби бізнесу, види економічної діяльності, специфіку галузі. Для успішного функціонування бізнесу, підприємство повинно правильно і грамотно сформувати свою організаційну структуру, в якій повинні бути чітко вказані посади та обов'язки, правила і взаємозв'язок між департаментами.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури є однією з найважливіших аспектів формування підприємства, що багато в чому визначає позицію підприємства на ринку, тісно пов'язано з питаннями ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, що випускається, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат виробництва, поліпшенням фінансово-економічних результатів. Ефективна побудова організаційної структури дасть змогу: розширити обсяг збуту продукції, що випускається підприємством; надати додатковий обсяг послуг; привернути увагу замовників на нову продукцію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств

(на прикладі взуттєвого виробництва): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ: Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.

2. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

3. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 210 с.

4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Знання. 2006. 559 с.

5. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу. Київ: ХНЕУ. 2015. 398 с.

6. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитко М. Стратегія підприємства. Дніпро: НМетаАУ. 2011. 71 с.

7. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: Видавництво КМ-Букс. 2020. 240 с.

8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

9. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 728 с.

10. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>; http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf

11. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с.

12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Видавництво Олексія Капусти. 2008. 389 с.

13. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління. Київ: Академвидав. 2003. 568 с.

14. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Картбланш. 2005. 486 с.

15. Робінс С. Основи менеджменту. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 671 с.

16. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Знання. 2004. 687 с.

REFERENCES:

1. Bondarenko, S.M. (2002). Reitynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktivnoyi promyslovykh pidpriemstv (na prykladi vzuttievroho vyrobnytstva) [Rating management of the competitiveness of products of industrial enterprises (on the example of footwear production)] (PhD Thesis). Kyiv: National University of Food Technologies. 20 p. [in Ukrainian].

2. Bondarenko S., Korsunen I., Bondarenko B. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of competitiveness of business processes of the enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40> [in Ukrainian].

3. Veretennikova H.B., Tomakh V.V., Herashchenko I.M. (2020). Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpriemstva [Planning and organizing enterprise

activities]. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 210 p. [in Ukrainian].

4. Hrishnova O. A. (2006). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations]. Kyiv: Znannia, 559 p. [in Ukrainian].

5. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsymbaliuk S.O. (2015). *Menedzhment personal* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU, 398 p. [in Ukrainian].

6. Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. (2011). *Stratehiia pidpriemstva* [The Enterprise Strategy]. Dnipro: NMetaAU, 271 p. [in Ukrainian].

7. Druker P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Management Challenges for the 21st Century]. Kyiv : Vydavnytstvo KM-Buks, 240 p. [in Ukrainian].

8. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Ternopil : TNEU, 288 p. [in Ukrainian].

9. Ivanilov O.S. (2009). *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 728 p. [in Ukrainian].

10. Kasych A.O., Medvid H.S. (2019). *Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu na ukraïnskykh pidpriemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv* [Human

resource management at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf [in Ukrainian].

11. Kovalska L.L., Kryvov'yaziuk I.V. (2020). *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kondor», 700 p. [in Ukrainian].

12. Mintsberh H. (2008). *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv : Vydavnytstvo Oleksii Kapusty, 389 p. [in Ukrainian].

13. Orban-Lembryk L. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv : Akademvydav, 568 p. [in Ukrainian].

14. Pushkar R.M., Tarnavska N.P. (2005). *Menedzhment: teoriia i praktyka* [Management: theory and practice]. Ternopil : Kartblansh, 486 p. [in Ukrainian].

15. Robins S. (2002). *Osnovy menedzhmentu* [Management fundamentals]. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 671 p. [in Ukrainian].

16. Shehda A.V. (2004). *Menedzhment* [Management]. Kyiv : Znannia, 687 p. [in Ukrainian].

РИЗИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ: ВИДИ ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ

RISKS OF ECONOMIC ACTIVITY AGRICULTURAL PRODUCERS: TYPES AND MANAGEMENT STRATEGY

УДК 631.11:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-31>

Котвицька Н.М.¹

д.е.н., доцент кафедри економіки,
фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Овсієнко Н.В.²

к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Палей Д.А.³

аспірант кафедри менеджменту
та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Kotvytska Nataliya

Private Higher Education Establishment
“European University”

Ovsienko Nataliia

Private Higher Education Establishment
“European University”

Paley Dmytro

Private Higher Education Establishment
“European University”

У статті досліджено ризики господарської діяльності аграрних товаровиробників, які виникають у сучасних умовах нестабільності економічного середовища. Проаналізовано основні види ризиків, зокрема виробничі, фінансові, ринкові, екологічні та соціальні. Визначено ключові чинники, що зумовлюють їхню інтенсивність, серед яких кліматичні зміни, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни у законодавстві та політична нестабільність. Особливу увагу приділено розробці ефективної стратегії управління ризиками, яка базується на впровадженні інноваційних технологій, диверсифікації діяльності, страхуванні, укладанні форвардних контрактів та створенні резервних фондів. Наголошено на важливості моніторингу та оцінки ризиків як інструментів мінімізації їх впливу на фінансову стабільність аграрних підприємств. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення механізмів ризик-менеджменту в аграрному секторі, що сприятиме підвищенню його стійкості до зовнішніх викликів. Окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема розробку адаптивних моделей ризик-менеджменту, що враховують регіональні особливості та технологічний рівень розвитку господарств.

Ключові слова: стратегія управління ризиками, господарська діяльність, аграрні товаровиробники, аграрний сектор, мінімізація ризиків.

The article examines the risks of economic activity faced by agricultural producers in the context of modern economic and environmental challenges. The study identifies the primary types of risks, including production, financial, market, environmental, and social risks, highlighting the specific factors influencing their intensity. Key drivers of these risks are analyzed, such as climate change, price volatility for agricultural products, legislative adjustments, technological shifts, and geopolitical instability. Special attention is given to the interconnection between these risks and the operational specifics of agricultural enterprises. The research proposes a comprehensive management strategy focused on mitigating the adverse effects of these risks through the adoption of innovative technologies, diversification of production activities, implementation of insurance mechanisms, use of forward contracts, and establishment of reserve funds. The study underscores the significance of consistent risk monitoring and assessment as a basis for developing effective tools to minimize potential threats to financial stability and operational efficiency. The proposed management strategy emphasizes the application of an integrated approach to risk management, considering both internal and external factors influencing agricultural enterprises. The article outlines practical recommendations for enhancing risk resilience, including the utilization of precision agriculture tools, improved logistics systems, and partnerships with financial institutions to secure better credit terms and risk-sharing mechanisms. Additionally, the research highlights the importance of fostering collaboration between agricultural producers, policymakers, and stakeholders to create supportive frameworks for risk reduction. The findings aim to provide a basis for optimizing decision-making processes in the agricultural sector and ensuring long-term economic sustainability. Future research directions include developing adaptive risk management models tailored to regional and sectoral characteristics, as well as exploring the role of digital transformation in enhancing the ability of agricultural enterprises to respond to emerging challenges.

Keywords: risk management strategy, economic activity, agricultural commodity producers, agricultural sector, risk minimization.

Постановка проблеми. Аграрний сектор є однією з основних складових економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, створюючи робочі місця та сприяючи формуванню експортного потенціалу країни. Однак сучасні умови функціонування аграрних підприємств супроводжуються значними ризиками, які можуть суттєво впливати на їх економічну стійкість та ефективність господарської діяльності. Кліматичні зміни, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, зміни в законодавчій базі, геополітичні ризики та зростаюча конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках створюють додаткові виклики для аграрних

товаровиробників. Здатність підприємств протистояти цим викликам значною мірою залежить від ефективності стратегії управління ризиками. Наразі існує потреба в інтегрованих підходах до управління ризиками, які враховують специфіку аграрної діяльності, регіональні особливості та сучасні тенденції ринку. Водночас недостатня обізнаність підприємств щодо інноваційних інструментів ризик-менеджменту, таких як страхування, хеджування, використання цифрових технологій та прогнозних моделей, обмежує їх можливості мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку. У зв'язку з цим актуальним є дослідження

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

механізмів управління ризиками в аграрному секторі, розробка стратегій мінімізації потенційних загроз, а також впровадження сучасних інструментів, що сприятимуть підвищенню адаптивності агротоваровиробників до мінливих умов середовища функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам визначення економічних ризиків та механізмів їх нейтралізації присвячена достатня кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких варто виділити Дж. М. Кейнса, Г. Марковіца, А. Маршалла, Дж. Мілля, Ф. Найта, А. Сміта, Г. Великоіваненка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, І. Литовченка, О. Дуброви, С. Клименка, В. Гросул, І. Єпіфанова, І. Макаренко, О. Терещенко; питанням управління діяльністю підприємств – В. Батракова, О. Гавриць, А. Головенко, І. Ільченко, Т. Керанчук, Г. Осовська, В. Пастухова. Разом із тим, враховуючи потужний внесок у розвиток теорії управління зазначених вчених, потребують подальшого поглиблення питання, пов'язані з управлінням ризиками господарської діяльності у контексті стратегії управління агротоваровиробниками.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до управління ризиками господарської діяльності аграрних підприємств та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення у ключі побудови стратегії управління ризиками аграрних товаровиробників з виділенням шляхів їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аграрний сектор є однією з найбільш вразливих галузей економіки, оскільки залежить від численних факторів, багато з яких є непередбачуваними. Ризики в цьому секторі можна поділити на кілька основних категорій [1]:

1. Природно-кліматичні ризики.

Ця група ризиків включає:

- посухи – недостатня кількість опадів може призвести до зниження врожайності або навіть до загибелі посівів;
- повені – надмірна кількість опадів може спричинити затоплення полів, що також негативно впливає на врожайність;
- заморозки – різкі зниження температури, особливо у весняний період, можуть пошкодити рослини на стадії росту;
- буревії та урагани – сильний вітер може знищити посіви та завдати значних збитків сільськогосподарській інфраструктурі.

2. Економічні ризики.

До економічних ризиків належать:

- коливання цін на продукцію – аграрний сектор чутливий до змін ринкових цін, що може впливати на прибутковість господарств;
- нестабільність валютних курсів – значна частина аграрного сектору залежить від імпорту добрив, техніки та засобів захисту рослин, що підвищує фінансові ризики при коливаннях валют;

– зміни в кон'юктурі ринку – зміни у попиті, нові торговельні бар'єри або відкриття нових ринків можуть суттєво впливати на дохідність підприємств.

3. Фінансові ризики.

Фінансова стабільність підприємств залежить від:

- труднощів з отриманням кредитів – високі відсоткові ставки та жорсткі вимоги банків можуть ускладнювати доступ до фінансування;
- неплатоспроможності контрагентів – затримки з оплатою або банкрутства партнерів можуть стати причиною фінансових проблем;
- нестабільності банківської системи – фінансова криза або проблеми у банківському секторі можуть ускладнити доступ до коштів та інвестицій.

4. Технологічні ризики.

Використання застарілих або неефективних технологій може спричинити:

- застаріле обладнання – недостатня модернізація сільськогосподарської техніки знижує продуктивність і підвищує витрати;
- низький рівень механізації – ручна праця залишається домінуючою у багатьох регіонах, що знижує ефективність виробництва;
- недосконалість методів ведення господарства – недостатнє впровадження сучасних агротехнологій призводить до втрати потенційної врожайності.

5. Політичні та регуляторні ризики.

До цієї категорії належать:

- зміни в законодавстві – нові податкові або екологічні вимоги можуть впливати на витрати підприємств;
- торгові обмеження – введення квот, санкцій або митних обмежень може негативно впливати на експортну діяльність;
- державна політика щодо субсидій та підтримки – зміни у системі державної підтримки можуть створювати додаткові труднощі для фермерів.

6. Соціальні ризики.

Сільське господарство також стикається з низкою соціальних проблем:

- дефіцит кваліфікованих кадрів – молодь часто уникає роботи в агросекторі, що призводить до нестачі спеціалістів;
- трудова міграція – виїзд робочої сили за кордон створює дефіцит працівників у сільському господарстві;
- соціальна нестабільність у сільських регіонах – відсутність інфраструктури, низький рівень життя та відтік населення негативно впливають на розвиток аграрного сектору.

Управління ризиками господарської діяльності аграрних товаровиробників є важливим аспектом як для бізнесу, так і для фінансових інститутів, державних органів та окремих осіб. У сучасних умовах,

коли економічне середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією, науково-технічними змінами та соціальними трансформаціями, важливою задачею є розробка ефективних методів і стратегій управління ризиками. Стратегічні підходи до цього процесу дозволяють мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість організацій на довгострокову перспективу [7; 8].

Методами нівелювання/уникнення ризиків можуть стати:

1. Диверсифікація являє собою один з методів управління ризиками, яка передбачає розширення спектру вирощуваних культур, використання альтернативних джерел доходів (наприклад, агротуризм, переробка сільгосппродукції). Водночас диверсифікація є однією з найважливіших стратегій управління ризиками, яка дозволяє зменшити ймовірність серйозних фінансових втрат шляхом розподілу активів або джерел доходу серед різних видів діяльності або інвестицій. Вона заснована на принципі «не ставити всі яйця в один кошик». В бізнесі це означає розширення портфеля продуктів або послуг, а в інвестиціях – розподіл капіталу між різними активами [3].

Переваги диверсифікації:

- зниження ризику залежності від одного джерела доходу або одного виду діяльності;
- покращення стійкості до зовнішніх шоків, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві чи технологічні збої;
- підвищення шансів на стабільний прибуток в умовах непередбачуваних обставин.

Недоліки:

- може призвести до зниження фокусу на ключових напрямках діяльності;
- не завжди гарантований ефект у разі недостатньо глибокої диверсифікації або неправильного вибору нових напрямків.

2. Страхування. Агострахування допомагає мінімізувати фінансові втрати, викликані природними катастрофами, неврожайністю чи ринковими ризиками. Серед популярних інструментів – страхування посівів, страхування доходів фермерів, страхування від стихійних лих. Страхування є також досить поширеним методом управління ризиками, який дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат, що виникають через різноманітні непередбачувані події. Основною ідеєю страхування є передача частини ризику від підприємства або фізичної особи до страхової компанії в обмін на регулярні страхові внески. Це дозволяє розподіляти ймовірні втрати між багатьма учасниками страхового ринку.

Агропідприємство може застрахувати своє майно від ризиків пожежі, крадіжки, або стихійних лих. У разі настання страхового випадку, компанія отримає відшкодування від страхової компанії, що дозволяє їй відновити пошкоджене обладнання чи майно [4].

Переваги страхування:

- зниження фінансового навантаження при настанні негативних подій;
- можливість збереження стабільності бізнесу, навіть якщо ризик виявиться великим;
- мобільність і доступність для різних категорій організацій та індивідуальних осіб.

Недоліки:

- витрати на страхові внески можуть бути високими, що може обмежити фінансові можливості компанії;
- затримки в отриманні компенсацій можуть виникати через складні бюрократичні процедури.

3. Хеджування ризиків на ринках ф'ючерсів. Ф'ючерсні контракти дозволяють агровиробникам фіксувати ціну на продукцію заздалегідь, знижуючи ризики цінних коливань. Використання деривативів, таких як опціони та форвардні контракти, може забезпечити додатковий захист від волатильності ринку.

Управління ризиками шляхом застосування фінансових інструментів в умовах сьогодення набирає популярності [2]. Наприклад, фермер може укласти контракт на ф'ючерс для продажу своєї врожаю за заздалегідь встановленою ціною. Це дозволить йому уникнути збитків, якщо ціна на сільськогосподарську продукцію знизиться після збору врожаю.

Переваги фінансових інструментів:

- забезпечення фінансової стабільності у випадку коливання ринкових цін;
- захист від волатильності на ринках товарів та послуг.

Недоліки:

- може бути складним для розуміння та використання малими підприємствами;
- витрати на використання таких інструментів можуть бути високими.

4. Використання сучасних технологій та аналітики. Цифрові технології, такі як агротехнічний моніторинг, Big Data, штучний інтелект та супутникове спостереження, дозволяють фермерам більш точно прогнозувати врожайність, управляти водними ресурсами та оптимізувати витрати.

5. Державна підтримка та регулювання. Розвиток державних програм підтримки, таких як субсидії, компенсації за втрати врожаю, інвестиційні програми та податкові пільги, допомагає зменшити ризики та підвищити стійкість агросектору.

Ефективне управління ризиками в аграрному секторі є необхідною умовою для стабільного розвитку галузі. Поєднання різних методів управління ризиками, таких як диверсифікація, страхування, хеджування та впровадження інноваційних технологій, дозволяє аграрним товаровиробникам зменшити вплив негативних факторів та забезпечити довгострокову стійкість господарської діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграють як

самі виробники, так і державні органи, що формують сприятливі умови для розвитку сільського господарства [5].

Управління ризиками є важливим аспектом як для бізнесу, так і для фінансових інститутів, державних органів та окремих осіб. У сучасних умовах, коли економічне середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією, науково-технічними змінами та соціальними трансформаціями, важливою задачею є розробка ефективних методів і стратегій управління ризиками господарської діяльності. Стратегічні підходи до цього процесу дозволяють мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість організацій на довгострокову перспективу [6].

6. Технологічні інновації, які об'єктивно є нічим іншим, як стратегією управління ризиками.

Інновації в технологіях є одним з основних інструментів, які дозволяють організаціям не тільки знижувати ризики, а й ефективно їх прогнозувати. Використання новітніх технологій дає змогу автоматизувати процеси, знизити людський фактор, покращити управління інформацією та забезпечити більш точний моніторинг ризиків [9].

Використання систем штучного інтелекту (ШІ) для аналізу великих даних дає можливість передбачати ризики на ринку цінних паперів, на основі яких інвестори можуть коригувати свої портфелі. Також, застосування інтернету речей (IoT) дозволяє відслідковувати стан обладнання в реальному часі, що дає змогу запобігати поломкам і зменшувати виробничі ризики.

Переваги технологічних інновацій:

- підвищення ефективності завдяки автоматизації процесів;
- зниження людського фактору в управлінні ризиками;
- можливість аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє більш точно прогнозувати ймовірність різних ризиків.

Недоліки:

- висока вартість впровадження нових технологій може бути не під силу малим і середнім підприємствам;
- залежність від технологій може призвести до уразливості у разі їхнього збою чи зламу.

Висновки. Управління ризиками господарської діяльності аграрних товаровиробників є критично важливим елементом стратегії успішного бізнесу в сучасному світі. Страхування, диверсифікація, технологічні інновації та фінансові інструменти, використання сучасних технологій та аналітики, державна підтримка та регулювання є основними методами, які дозволяють мінімізувати потенційні втрати. Вибір стратегії управління ризиками господарської діяльності аграрних товаровиробників залежить від специфіки діяльності, розміру організації та зовнішніх факторів. Інтеграція кількох

методів у єдину стратегію дозволяє досягти найкращих результатів в управлінні ризиками.

У результаті проведеного дослідження можна зробити кілька загальних висновків, що стосуються управління ризиками господарської діяльності в аграрному секторі. Ризики аграрного сектору є багатограничними та різноманітними. Вони охоплюють природно-кліматичні, економічні, фінансові, технологічні, політичні та соціальні аспекти, що значно підвищує складність управління ними. Особливо важливими є кліматичні ризики, які можуть мати великий вплив на врожайність, а також економічні ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Важливість ефективних методів управління ризиками є очевидною для забезпечення стабільності та стійкості аграрних товаровиробників. Вони дають змогу агровиробникам управляти непередбачуваними ситуаціями, такими як посухи, зміни валютних курсів або коливання ринкових цін. Інноваційні технології відіграють ключову роль у прогнозуванні та управлінні ризиками. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та супутникове спостереження, дозволяє фермерам точніше оцінювати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність. Впровадження новітніх технологій дозволяє також знижувати залежність від людського фактора і зменшувати технологічні ризики. Державна підтримка та регулювання у вигляді субсидій, податкових пільг або компенсацій за збитки може істотно зменшити негативний вплив різноманітних ризиків на підприємства. Зміни в державній політиці мають значний вплив на адаптацію підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів. Загрози, з якими стикається аграрний сектор, не обмежуються лише технічними чи фінансовими проблемами. Соціальні ризики, такі як, до прикладу, відтік робочої сили з сільських регіонів, також створюють труднощі для розвитку аграрного бізнесу. Необхідно розробляти стратегії, які б підтримували розвиток інфраструктури на селі та залучали молодь до роботи в агросекторі. Загалом, ефективне управління ризиками господарської діяльності аграрних товаровиробників у стратегічному вимірі забезпечить не тільки їх економічну стабільність, але й продовольчу безпеку країни в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верещагіна, А. І. Управління ризиками у сільському господарстві: теорія та практика. Київ : Науковий світ, 2020. 256 с.
2. Лісовий, В. І., та Гончарук, М. П. Економічні аспекти диверсифікації ризиків у агробізнесі. *Журнал «Економіка АПК»*, 2022. № 3, с. 45–50.
3. Федоренко, В. Г., та Сахно, Т. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у сільському господарстві. *Аграрна економіка*, 2021. Т. 13, № 4, с. 10–15.
4. Державна служба статистики України. Основні показники аграрного сектору економіки України за

2022 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 12.01.2025).

5. Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Стратегії управління ризиками в аграрному секторі. URL: <https://www.ifc.org>. (дата звернення: 12.01.2025).

6. Аграрні розписки в Україні. Програма фінансування сільського господарства. URL: <https://agrofin.com.ua>. (дата звернення: 12.01.2025).

7. Food and Agriculture Organization (FAO). Risk management in agriculture: A global perspective. URL: <https://www.fao.org>. (дата звернення: 12.01.2025).

8. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Програми державної підтримки аграрного сектору на 2023 рік. URL <https://www.minagro.gov.ua>. (дата звернення: 12.01.2025).

9. Цифрові технології в агросекторі: перспективи та виклики. Аналітичний звіт. URL <https://digitalagro.org>. (дата звернення: 12.01.2025).

REFERENCES

1. Vereshchagina A.I. (2020) Upravlinnia ryzykamy u silskomu hospodarstvi: teoriia ta praktyka [Risk management in agriculture: theory and practice]. Kyiv: Naukovyi Svit, 256 p. (in Ukrainian)

2. Lisovyi V.I., Honcharuk, M. P. (2022) Ekonomichni aspekty dyversyfikatsii ryzykiv u ahrobiznesi. [Economic aspects of risk diversification in agribusiness]. *Economics of the Agro-Industrial Complex*, vol. 3, pp. 45–50.

3. Fedorenko V.H., Sakhno T.M. (2021) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia ryzykamy u silskomu

hospodarstvi [Innovative Approaches to Risk Management in Agriculture]. *Agrarian Economics*, vol. 13 (4), pp. 10–15.

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Osnovni pokaznyky ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy za 2022 rik [State statistics service of ukraine. key indicators of the agricultural sector of ukraine's economy for 2022]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 12, 2025).

5. Stratehii upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu sektori [Risk management strategies in the agricultural sector: practical guide]. Mizhnarodna finansova korporatsiia (IFC). Available at: <https://www.ifc.org>. (accessed January 12, 2025).

6. Ahrarni rozpysky v Ukraini. Prohrama finansuvannia silskoho hospodarstva [Agricultural receipts in ukraine. agricultural financing program]. Available at: <https://www.agrofin.com.ua>. (accessed January 12, 2025).

7. Food and Agriculture Organization (FAO). Risk Management in Agriculture: A Global Perspective. Available at: <https://www.fao.org>. (accessed January 12, 2025).

8. Prohramy derzhavnoi pidtrymky ahrarnoho sektoru na 2023 rik [State support programs for the agricultural sector in 2023]. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Available at: <https://www.minagro.gov.ua>. (accessed January 12, 2025).

9. Tsyfrovi tekhnolohii v ahrosektori: perspektyvy ta vyklyky [Digital Technologies in the Agro-Sector: Perspectives and Challenges]. Analychnyi zvit. Available at: <https://www.digitalagro.org>. (accessed January 12, 2025).

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ І ТАКТИК УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

MODELING STRATEGIES AND TACTICS FOR MANAGING FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATIONS IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

У статті стверджується, що ефективне управління фінансовим забезпеченням є ключовим фактором успішного інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Постійний тиск конкуренції та швидкий розвиток технологій вимагають від телекомунікаційних компаній постійного оновлення та адаптації, що, у свою чергу, потребує ефективного управління фінансовими ресурсами. Існуючі проблеми у фінансовому забезпеченні інновацій в Україні потребують комплексного рішення на стратегічному та тактичному рівнях. Запропонована модель управління фінансовим забезпеченням може сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню фінансового стану телекомунікаційних підприємств. Реалізація моделі управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку забезпечує чіткий механізм, який включає декілька етапів: розробка та затвердження стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства; створення системи управління проектами, що враховує фінансові аспекти, дозволяє ефективно управляти інноваційними проектами та контролювати їх фінансові показники; залучення зовнішніх експертів та консультантів для оцінки інноваційних проектів може забезпечити об'єктивність та професіоналізм у процесі прийняття рішень; моніторинг та аналіз фінансових результатів інноваційної діяльності дозволяє оцінити ефективність інвестицій та внести корективи у фінансову політику; внесення корективу у фінансову політику на основі результатів моніторингу є сегментом для адаптації до змін у ринковому середовищі та досягнення стратегічних цілей. Реалізація стратегічних та тактичних рекомендацій, що враховують як макроекономічні чинники, так і специфіку телекомунікаційної галузі, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Для оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно використовувати систему ключових показників ефективності, представлених у статті.

Ключові слова: стратегія, управління, фінансове забезпечення, інновації, телекомунікаційні підприємства.

The article argues that effective management of financial resources is a key factor in the successful innovative development of telecommunications enterprises. The constant pressure of competition and rapid development of technologies require telecommunications companies to constantly update and adapt, which, in turn, requires effective management of financial resources. The existing problems in the financial support of innovations in Ukraine require a comprehensive solution at the strategic and tactical levels. The proposed model of financial support management can help to increase the efficiency of innovation activities and improve the financial condition of telecommunications enterprises. Implementation of the model for managing financial support for innovation development provides a clear mechanism that includes several stages: development and approval of a strategic plan for innovation development of an enterprise; creation of a project management system that takes into account financial aspects allows for effective management of innovative projects and control of their financial performance; engagement of external experts and consultants to evaluate innovative projects can ensure objectivity and professionalism in the decision-making process; monitoring and analysis of financial results of innovative activities allows for assessment of investment efficiency and adjustment of financial policy; adjustment of financial policy based on monitoring results. Implementation of strategic and tactical recommendations that take into account both macroeconomic factors and the specifics of the telecommunications industry will help to increase their competitiveness in the global market. To assess the effectiveness of management of financial support for the innovative development of telecommunications enterprises, it is necessary to use the system of key performance indicators presented in the article.

Keywords: strategy, management, financial support, innovation, telecommunication enterprises.

УДК 004.8:336.131:005.591:654.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-32>

Кудріна О.Ю.¹

д.е.н., професор,
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

Kudrina Olha

Sumy State Pedagogical University
named after A.S. Makarenko

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення є критичним фактором, що досягає успіху інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах зростання конкуренції та глобалізації. Успішне впровадження інновацій потребує значних фінансових інвестицій, які спрямовуються на дослідження та розробку новітніх проектів у галузі, придбання нового обладнання, навчання персоналу та маркетингові кампанії. Постійний тиск конкуренції та швидкий розвиток технологій вимагають від телекомунікаційних компаній постійного оновлення та адаптації, що,

у свою чергу, потребує ефективного управління фінансовими ресурсами.

Розгляд фінансового забезпечення як ключового фактору інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є надзвичайно актуальним [1; 2]. Сучасні тенденції та виклики в галузі телекомунікацій, такі як зростання обсягів даних, поява нових технологій (5G, IoT, ШІ тощо), а також зміни поведінки споживачів, суттєво впливають на стратегічне управління та фінансове планування. Існуючі моделі фінансового забезпечення інновацій часто мають недоліки, що негативно впливають на

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Брак фінансових ресурсів, застаріла промислова структура та недосконалість ринкової інфраструктури є серйозними перешкодами для інноваційного розвитку. Крім того, недостатньо ефективна державна політика та невідповідність законодавства також гальмують інноваційний процес. Тому розробка ефективних механізмів фінансового забезпечення, які враховують специфіку телекомунікаційної галузі та вимоги інноваційного розвитку, є надзвичайно важливим для України в сучасних кризових умовах. Вагомість цього дослідження полягає також і у необхідності усунення цих недоліків для забезпечення стійкого та конкурентоспроможного розвитку вітчизняних телекомунікаційних підприємств. Особливо актуальним є врахування традиційних джерел фінансування та негативних тенденцій, що впливають на їх доступність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дане питання знаходить своє відображення у працях вітчизняних науковців, як В. Бондарчук, О. Вишневський, О. Гудзь, І. Зеліско, Л. Лазоренко, С. Сазонова, П. Стецюк, З. Юринець та інших науковців. Серед закордонних вчених варто виділити праці М. Вебера, Г. Деслера, Ф. Мейо, А. Файоля та інших. Загалом, аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить про різноманітність та актуальність проблем управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств та необхідність подальших досліджень у цій сфері, а ефективне управління фінансовим забезпеченням інновацій ґрунтується на міцній теоретичній базі.

Огляд існуючих теорій та моделей фінансового менеджменту, таких як теорія агентських відносин, теорія портфельного інвестування та теорія реальних опціонів, дозволяє адаптувати їх до потреб інноваційного розвитку [4; 5]. Важливо досягнути, що інноваційні проекти часто характеризуються високим рівнем ризику та невизначеності, тому застосування традиційних методів фінансового аналізу може бути недостатнім. Аналіз різних джерел фінансування інноваційних проектів, таких як власна вартість, позиційна вартість та залучена вартість, дозволяє компенсувати їх переваги та недоліки [3; 6]. Внутрішнє фінансування, хоча й є більш стабільним, може бути обмеженим для масштабних інноваційних проектів. Зовнішнє фінансування, з іншого боку, може забезпечити забезпечення ресурсами, але часто пов'язане з високими витратами та вимогами до прозорості. Макроекономічні фактори, такі як рівень інфляції, валютні курси та ставки відсотка, суттєво впливають на фінансове забезпечення інновацій [1]. Державна політика, що включає податкові пільги, субсидії та гранти, сприяє важливій ролі у стимулюванні інноваційної діяльності [6]. Для оцінки ефективності інноваційної діяльності та фінансового стану підприємствам необхідно використовувати ключові показники ефективності, такі

як рентабельність інвестицій, термін окупності проекту та рівень ринкової частки [7]. Вибір відповідних ключових показників ефективності залежить від специфіки інноваційного проекту та цілей підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз теорії та практики фінансового забезпечення інновацій у телекомунікаційній галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансування інноваційних проектів у телекомунікаційній галузі України здійснюється з різних джерел. Внутрішнє фінансування, яке включає амортизаційні відрахування, мобілізацію внутрішніх активів та прибуток, є виробництвом, але часто недостатнім джерелом для великих інноваційних проектів. Залучення позикових коштів, таких як довгострокові кредити фінансово-кредитних установ та лізингу, дозволяє отримати додаткові фінансові ресурси, але пов'язане з високими витратами на обслуговування боргу. Залучення зовнішніх інвестицій, включаючи бюджетні витрати державного та місцевого рівнів, вітчизняні та іноземні інвестиції, є джерелом фінансування, особливо для високотехнологічних проектів [6]. Однак доступ до зовнішнього фінансування часто обмежений через високий рівень ризику та невизначеності, пов'язаних з інноваційними проектами. Залучення коштів за міжнародними програмами та від іноземних інвесторів може бути складним процесом, який вимагає дотримання певних вимог та процедур. Емісія акцій також може бути використана як джерело фінансування, але може призвести й до розмивання частки власників.

Проведене дослідження дозволило нам виділити низку проблем фінансового забезпечення інновацій у телекомунікаційній галузі України. Дійсно, незважаючи на наявність різноманітних джерел фінансування, телекомунікаційні підприємства України стикаються з низькою проблемою у фінансовому забезпеченні інновацій, серед яких:

- недосконалість ринкової інфраструктури та системи її дослідження не сприяє оцінці прибутковості інноваційних проектів;
- застаріла промислова структура та брак фінансових ресурсів обмежують можливості для впровадження нових технологій та розробки інноваційних продуктів;
- невідповідність законодавства та нестабільність державної політики створюють додаткові бар'єри для інноваційного розвитку;
- обмежений доступ до інноваційних технологій та кваліфікованих кадрів є провідними ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю;
- висока вартість інноваційних проектів та довгий період окупності часто відштовхують інвесторів;
- недостатньо чітка стратегія керівництва щодо інноваційного розвитку та недостатній рівень управлінської компетентності також перешкоджають ефективному фінансовому забезпеченню інновацій [2].

Для ефективного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно розробити декілька комплексних моделей, що включають різні ключові складові. Стратегічне планування інноваційного розвитку та формування фінансової політики є основою для успішного впровадження інновацій [4]. Це забезпечує визначення довгострокових цілей та завдань, розробку стратегічних напрямків розвитку та формування відповідної фінансової стратегії. Визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності та оцінка їх фінансової ефективності є обов'язковим етапом усіх моделей [7]. Для цього необхідно використовувати такі методи фінансового аналізу, як розрахунок чистої поточної вартості, розрахунок внутрішньої норми прибутковості та розрахунок терміну окупності. Розробка системи моніторингу та контролю за використанням фінансових ресурсів дозволяє відстежувати ефективність інвестицій та вчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. Залучення різних джерел фінансування та оптимізація їх структури дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність використання коштів [6]. Управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю, є прибутковим аспектом, проте інноваційні проекти часто характеризуються високим рівнем невизначеності [4]. Для урахування цього аспекту необхідно розробити систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками.

Реалізація моделі управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку забезпечує чіткий механізм, який включає декілька етапів. Розробка та затвердження стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства є першим кроком. Цей план повинен включати чітко визначені цілі, завдання, стратегічні напрями розвитку та фінансові ресурси. Створення системи управління проектами, що враховує фінансові аспекти, дозволяє ефективно управляти інноваційними проектами та контролювати їх фінансові показники. Залучення зовнішніх експертів та консультантів для оцінки інноваційних проектів може забезпечити об'єктивність та професіоналізм у процесі прийняття рішень. Моніторинг та аналіз фінансових результатів інноваційної діяльності дозволяє оцінити ефективність інвестицій та внести корективи у фінансову політику. Внесення корективу у фінансову політику на основі результатів моніторингу є сегментом для адаптації до змін у ринковому середовищі та досягнення стратегічних цілей. Це має включати зміну структури фінансування, перегляд пріоритетних напрямків розвитку та коригування бюджету.

Для оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно використовувати систему ключових показників ефективності, представлених на рисунку 1 [2; 7].

Рівень інвестицій в інновації є показником, який показує рішучість підприємства вкладати кошти в розвиток нових технологій та продуктів.

Прибутковість інноваційних проєктів показує, ефективно використовують інвестиції та чи приносять вони очікуваний прибуток.

Час окупності інноваційних проєктів визначається, за який період інвестицій окупляться та починають приносити прибуток.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є комплексним показником, який враховує різні фактори, такі як ринкова частка, рентабельність та якість продукції.

Рівень задоволеності споживачів відображає якість продукції та послуг, а також рівень обслуговування клієнтів.

Рис. 1. Система ключових показників ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Вибір відповідних ключових показників ефективності залежить від конкретних цілей та завдань телекомунікаційного підприємства.

Оцінка ефективності управління фінансовим забезпеченням інновацій може проводитися за допомогою різних методів:

- аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність використання фінансових ресурсів [8];
- SWOT-аналіз допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на його діяльність [4];
- метод дисконтованого грошового потоку дозволяє оцінити теперішню вартість майбутніх грошових потоків, які генеруються інноваційним проєктом;
- метод оцінки ринкової вартості дозволяє використовувати вартість підприємства на ринку, враховуючи його інноваційний потенціал.

Вибір відповідного методу залежить від конкретних цілей та завдань оцінки. Важливо обмеження

кожного методу та використання їх у комплексі для отримання більш повної та об'єктивної картини.

Для покращення управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно розробити та впровадити комплекс стратегічних заходів:

1) розробка та впровадження державної програми підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційної галузі є місцем кроком для створення сприятливого середовища для інновацій. Це може включати податкові пільги, субсидії, гранти та інші стимули для інноваційної діяльності [6];

2) створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій є місцем для забезпечення фінансових ресурсів для інноваційних проєктів. Це може включати спрощення процедури реєстрації іноземних інвестицій, зниження рівня бюрократії та покращення інвестиційного клімату в цілому;

3) спрощення процедури отримання кредитів та грантів для інноваційних проєктів дозволяє підприємствам легше отримати обсяг фінансових ресурсів [3]. Це може включати розробку спеціальної програми кредитування для інноваційних проєктів, а також спрощення процедури подачі заявок на гранти;

4) підвищення кваліфікації персоналу в галузі фінансового менеджменту та інновацій є ефективним для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та впровадження інновацій. Це може включати проведення тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації персоналу [8].

На додаток до стратегічних рекомендацій необхідно також розробити та впровадити ряд тактичних заходів, серед яких виділяємо:

- розробку та впровадження ефективних систем управління фінансами, що дозволяє ефективно керувати інноваційними проєктами та контролювати їх фінансові показники;

- оптимізацію структури фінансових ресурсів та диверсифікація джерел фінансування, що дозволить мінімізувати ризики та максимізувати ефективність використання коштів;

- упровадження сучасних методів оцінки та управління ризиками, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю;

- розробку та впровадження системи моніторингу та контролю за використанням фінансових ресурсів, що дозволить відстежити ефективність інвестицій та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Реалізація цих тактик управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств може включати використання сучасних методів управління проєктами, такими як Agile та Scrum, використання різних джерел фінансування, таких як власні витрати, позикові витрати та залучені витрати, використання методів якісної

та якісної оцінки ризиків, а також розробку планів реагування на ризики, а також використання сучасних програмних засобів для моніторингу та аналізу фінансових показників.

Висновки. Ефективне управління фінансовим забезпеченням є ключовим фактором успішного інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Існуючі проблеми у фінансовому забезпеченні інновацій в Україні потребують комплексного рішення на стратегічному та тактичному рівнях. Запропонована модель управління фінансовим забезпеченням може сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню фінансового стану телекомунікаційних підприємств. Реалізація стратегічних та тактичних рекомендацій, що враховують як макроекономічні чинники, так і специфіку телекомунікаційної галузі, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності на світовому ринку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці більш деталізованих моделей та методів оцінки ефективності, враховуючи різні типи інновацій та специфіку різних сегментів телекомунікаційного ринку. Важливим напрямком є також дослідження впливу цифрової трансформації на фінансові стратегії телекомунікаційних компаній та розробка механізмів адаптації до швидких змін у технологічному середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Житар М. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 157–165. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0115>
2. Yepifanova I., Dzhezdzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics. International Scientific E-Journal*. 2020. No. 6(3). P. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>
3. Havrylenko N. Methodology of Assessing the Innovative Potential of Industrial Enterprises in the Digital Economy. *The problems of economy*. 2022. № 3. P. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-112-120>
4. Гомон М.В. Теоретичне обґрунтування структурних елементів регулятивного потенціалу пільгового оподаткування інноваційної діяльності. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 47–51.
5. Кравченко О.О., Приймук В.В. Поведінкові аспекти управління корпоративними фінансами. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.9>
6. Zatonatska T. et al. Forecasting the Behavior of Target Segments to Activate Advertising Tools: Case of Mobile Operator Vodafone Ukraine. *Economics*. 2022. Vol. 10. No. 1. Pp. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0005>
7. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(51). С. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>

8. Фатуха Н., Логвиненко В. Аналіз активних та пасивних операцій АТ «Банк Кредит Дніпро» в контексті фінансової безпеки банку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.112>

REFERENCES:

1. Zhytar M. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Conceptual principles of management of innovative development of telecommunication enterprises]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 1(13), pp. 157–165. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0115>

2. Yepifanova I., Dzhedzhula V. (2020). Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. Agricultural and Resource Economics. *International Scientific E-Journal*, no. 6(3), P. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>

3. Havrylenko N. (2022). Methodology of Assessing the Innovative Potential of Industrial Enterprises in the Digital Economy. *The problems of economy*, no. 3, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-112-120>

4. Homon M.V. (2020). Teoretychne obgruntuvannia strukturnykh elementiv rehuliatyvnogo potentsialu pilho-

voho opodatkovannia innovatsiinoi diialnosti [Theoretical substantiation of structural elements of the regulatory potential of preferential taxation of innovative activities]. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 1, pp. 47–51.

5. Kravchenko O.O., Pryimuk V.V. (2019). Povedinkovi aspekty upravlinnia korporatyvnymy finansamy [Behavioral aspects of corporate finance management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.9>

6. Zatonatska T. et al. (2022). Forecasting the Behavior of Target Segments to Activate Advertising Tools: Case of Mobile Operator Vodafone Ukraine. *Economics*, vol. 10, no. 1, pp. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0005>

7. Yarmus S. (2025). Stratehii pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv u suchasnomu biznes-seredovyshchi [Strategies for increasing the innovative potential of enterprises in the modern business environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(51), pp. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>

8. Fatukha N., Lohvynenko V. (2020). Analiz aktyvnykh ta pasyvnykh operatsii AT "Bank Kredyt Dnipro" v konteksti finansovoi bezpeky banku [Analysis of active and passive operations of JSC "Bank Credit Dnipro" in the context of the bank's financial security]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.112>

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті розглядається роль фінансового планування в управлінні ефективністю підприємств в умовах економічної нестабільності. Особливу увагу приділено функціям фінансового планування, таким як прогнозування фінансових результатів, оптимізація ресурсів, оцінка фінансових ризиків та контроль за виконанням фінансових планів. Обговорюються ключові аспекти планування грошових потоків, диверсифікації джерел фінансування та бюджетування, які дозволяють підприємствам пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі. Особливо акцентується увага на необхідності формування резервів та фінансових стратегій для мінімізації ризиків. Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до бюджетування, що дозволяє підприємствам підтримувати стабільність та конкурентоспроможність. **Ключові слова:** фінансове планування, управління ефективністю, економічна нестабільність, бюджетування, фінансові ризики.

Financial planning is an important tool for managing the efficiency of enterprises, especially in conditions of economic instability, which is characterized by high market volatility, exchange rate fluctuations, inflation, a decrease in purchasing power and other risks. Financial planning is a strategic process that includes the development of financial plans and budgets, the determination of sources of financing, as well as the forecasting of future revenues and expenses of the enterprise. The article examines the role of financial planning in managing the effectiveness of enterprises in conditions of economic instability. It emphasizes the functions of financial planning, such as forecasting financial results, optimizing resources, assessing financial risks, and monitoring the execution of financial plans. Key aspects of cash flow planning, diversification of funding sources, and budgeting are discussed, which enable enterprises to adapt to changes in the external environment. Special attention is drawn to the need for creating reserves and financial strategies for risk minimization. The study highlights the importance of a comprehensive approach to budgeting, which allows enterprises to maintain stability and competitiveness. In the context of high market volatility, currency fluctuations, inflation, and decreased purchasing power, effective financial planning is essential for minimizing risks, optimizing resources, and ensuring financial stability. The article also details how financial planning supports decision-making processes and contributes to the overall resilience of businesses amid challenges. It explores various methodologies and tools used in financial planning and budgeting, providing practical examples and insights into successful implementation. The implications of robust financial planning practices are discussed, highlighting their relevance in ensuring long-term sustainability and growth for enterprises, especially in turbulent economic conditions. Overall, the research underscores the necessity for organizations to adopt proactive financial planning measures to navigate uncertainties and enhance their operational effectiveness.

Key words: financial planning, performance management, economic instability, budgeting, financial risks.

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastuct82-33>

Лункіна Т.І.

д.е.н., доцент, виконуючий обов'язки професора кафедри менеджменту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Сорочан В.С.

студентка, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Lunkina Tetiana

Petro Mohyla Black Sea National University

Sorochan Vlada

Petro Mohyla Black Sea National University

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності підприємства зіткаються з численними викликами, такими як зростання цін на ресурси, коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності та підвищення вартості кредитів. Ці фактори призводять до зростання ризиків та нестабільності у фінансовій діяльності підприємств, що вимагає розробки нових підходів до управління фінансовими потоками. Відсутність належного фінансового планування може призвести до серйозних втрат, зниження ліквідності, а в деяких випадках – до банкрутства. Тому виникає необхідність у більш комплексному та стратегічному фінансовому плануванні, яке враховуватиме всі можливі ризики та забезпечить стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Фінансове планування, як стратегічний інструмент управління підприємством, дозволяє прогнозувати фінансові результати, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. У нестабільних економічних умовах особливе значення має антикризове фінансове планування, яке спрямоване

на збереження конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Однак, попри очевидну важливість фінансового планування, багато підприємств все ще не приділяють йому достатньо уваги, що робить дослідження цієї теми особливо актуальним для наукової та практичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема фінансового планування на підприємствах, особливо в умовах економічної нестабільності, широко розглядається у сучасній науковій літературі. Так, Л. Д. Глущенко, О. Й. Лесько та М. В. Бальзан акцентують на теоретичних аспектах і сучасних тенденціях бізнес-планування, які прямо впливають на управління фінансовими ресурсами [7]. Вони підкреслюють важливість стратегічного підходу до планування фінансової діяльності підприємства, зокрема через інтеграцію різних інструментів для адаптації до змінного зовнішнього середовища. Однак дослідження мало уваги приділяє антикризовим заходам та конкретним методам хеджування ризиків, що є важливим в умовах нестабільності.

О. І. Жук, А. В. Томашевська та І. І. Борушкевич (2022) розглядають фінансове планування в системі фінансового менеджменту як ключовий фактор забезпечення стійкості бізнесу [8]. Вони зосереджуються на механізмах планування та прогнозування фінансових показників, включаючи оцінку ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства. Проте, як зазначається у статті, питання оперативної корекції фінансових планів у реальному часі залишається недопрацьованим. Також недостатньо висвітлено інструменти гнучкого бюджетування, які дозволяють адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз ролі фінансового планування в управлінні ефективністю підприємств в умовах економічної нестабільності, визначення ключових функцій і аспектів планування, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності підприємств за допомогою фінансового планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування виступає важливим інструментом управління ефективністю підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності, яка характеризується високою волатильністю ринків, коливаннями валютних курсів, інфляцією, зниженням купівельної спроможності та іншими ризиками [1]. У такому контексті фінансове планування допомагає підприємствам мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність фінансових показників.

Фінансове планування є стратегічним процесом, який охоплює розробку фінансових планів і бюджетів, визначення джерел фінансування, а також прогнозування майбутніх доходів і витрат підприємства. У цьому контексті фінансове планування виконує наступні функції (рис. 1):

1. Прогнозування фінансових результатів. Підприємства прогнозують доходи й витрати, визначають майбутні грошові потоки й таким чином оцінюють ефективність діяльності.

2. Оптимізація фінансових ресурсів. Планування дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси між різними напрямками діяльності для досягнення максимального результату.

3. Оцінка фінансових ризиків. Аналіз потенційних ризиків, таких як валютні коливання, підвищення



Рис. 1. Функції фінансового планування

Джерело: сформовано авторами за даними [1; 2]

цін на сировину або зміни в податковій політиці, дає змогу скоригувати плани в реальному часі.

4. Контроль за виконанням фінансового плану. Постійний моніторинг результатів і їх порівняння з плановими показниками допомагають виявити відхилення на ранніх етапах і швидко їх виправити.

В умовах економічної нестабільності фінансове планування відіграє критично важливу роль у підтриманні ефективності діяльності підприємства. Через непередбачуваність зовнішнього середовища підприємства стикаються з новими викликами, такими як нестабільні ціни на ресурси, збільшення витрат на кредити, скорочення попиту на продукцію та нестабільність постачальників. Основні аспекти фінансового планування в умовах економічної нестабільності відображено на рис. 2.

1. Планування грошових потоків. У нестабільних умовах особлива увага приділяється управлінню ліквідністю, щоб забезпечити підприємству можливість виконувати зобов'язання перед контрагентами та уникати кризових ситуацій. Складаються різні сценарії розвитку подій, що дає змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

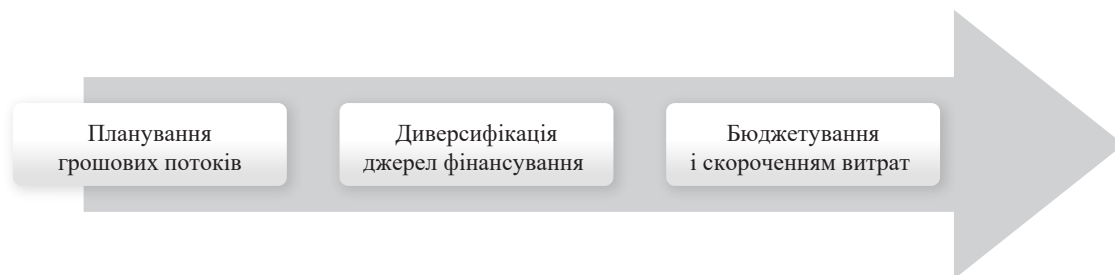


Рис. 2. Основні аспекти фінансового планування в умовах економічної нестабільності

Джерело: сформовано авторами за даними [3; 4]

2. Диверсифікація джерел фінансування. Підприємства розглядають альтернативні джерела фінансування, такі як залучення інвестицій або кредити з різних фінансових інститутів для зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела.

3. Бюджетування й скорочення витрат. У періоди нестабільності підприємства часто здійснюють більш жорстке бюджетування, визначаючи пріоритетні витрати і скорочуючи непотрібні витрати. Це дозволяє зберегти фінансові ресурси та уникнути зайвих фінансових витрат.

Антикризове фінансове планування набуває особливої важливості в умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і зберегти конкурентоспроможність (рис. 3).

1. Формування резервних фондів. Створення резервів дає можливість підприємствам покрити непередбачені витрати або втрати, що виникають через різкі зміни на ринку.

2. Аналіз сценаріїв. Застосування аналізу сценаріїв дозволяє підприємству підготуватися до різних можливих варіантів розвитку подій на ринку, наприклад, зростання курсу валют або різкого зменшення попиту на продукцію.

3. Фінансові стратегії з мінімізації ризиків. Розробка стратегій з хеджування валютних і кредитних ризиків дозволяє підприємству убезпечити себе від негативних наслідків зовнішніх факторів.

4. Оцінка рентабельності проєктів. В умовах економічної нестабільності доцільно переглядати всі поточні та заплановані проєкти на предмет їх рентабельності та можливих ризиків. Це дозволяє зосередитися на найвигідніших проєктах і відмовитися від тих, що не приносять прибутку.

Бюджетування є одним із ключових інструментів фінансового планування. Воно передбачає складання бюджетів на коротко- та довгострокові періоди, визначення джерел доходів і витрат. Бюджетування

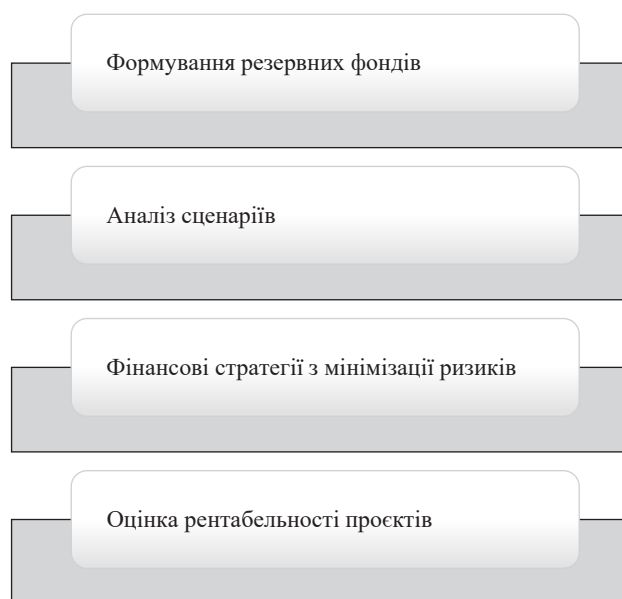


Рис. 3. Критерії антикризового фінансового планування

Джерело: сформовано авторами за даними [5; 6]

дозволяє контролювати витрати підприємства, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності (табл. 1).

Бюджетування є критично важливим процесом для управління ефективністю підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Оцінка поточного фінансового стану дозволяє підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, що є основою для подальшого планування. Визначення прогнозних обсягів доходів та витрат допомагає підприємству підготуватися до майбутніх викликів та можливостей, забезпечуючи фінансову стабільність.

Формування фінансових планів для різних відділів дозволяє кожному підрозділу підприємства мати чітке уявлення про свої фінансові ресурси

Таблиця 1

Основні етапи бюджетування

Етап бюджетування	Опис	Приклади застосування
Оцінка поточного фінансового стану підприємства	Аналіз фінансових звітів, балансів, звітів про прибутки та збитки, грошових потоків.	Проведення аудиту фінансової звітності, аналіз коефіцієнтів ліквідності та рентабельності.
Визначення прогнозних обсягів доходів та витрат	Оцінка майбутніх доходів і витрат на основі історичних даних, ринкових тенденцій та економічних прогнозів.	Використання методів прогнозування, таких як трендовий аналіз, регресійний аналіз.
Формування фінансових планів для різних відділів підприємства	Розробка детальних бюджетів для кожного відділу, враховуючи їхні потреби та цілі.	Створення окремих бюджетів для виробничого, маркетингового, HR та інших відділів.
Контроль за виконанням бюджету та корекція в разі необхідності	Моніторинг фактичних показників у порівнянні з бюджетними, виявлення відхилень та їх аналіз.	Регулярні звіти про виконання бюджету, проведення нарад для обговорення відхилень та прийняття коригувальних заходів.
Формування гнучкого бюджету	Створення бюджету, який дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.	Включення варіантів розвитку подій, сценарного планування, резервних фондів.

Джерело: сформовано авторами за даними [7; 8]

та цілі, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Контроль за виконанням бюджету та корекція в разі необхідності забезпечують оперативне реагування на відхилення від плану, що дозволяє уникнути фінансових проблем.

Одним із найважливіших аспектів є формування гнучкого бюджету, який дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує стабільність роботи підприємства навіть в умовах економічної нестабільності, дозволяючи йому залишатися конкурентоспроможним та ефективним. Таким чином, комплексний підхід до бюджетування є ключем до успішного управління підприємством.

Висновки. Фінансове планування є невіддільною частиною стратегічного управління підприємством, особливо в умовах економічної нестабільності. Аналіз показує, що підприємства, які застосовують ефективні інструменти фінансового планування, здатні краще пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність. Основні функції фінансового планування, такі як прогнозування фінансових результатів, оптимізація ресурсів, оцінка ризиків та контроль виконання фінансових планів, є ключовими для підтримання ефективності діяльності підприємства в нестабільних умовах.

Антикризове фінансове планування, яке включає створення резервних фондів, аналіз сценаріїв та розробку фінансових стратегій з мінімізації ризиків, дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливим є також бюджетування, яке допомагає підприємствам контролювати витрати та забезпечує фінансову стабільність. Створення гнучких бюджетів дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів, не втрачаючи ефективності.

Подальші перспективи дослідження полягають у детальному вивченні впливу фінансового планування на ефективність різних галузей в умовах економічної нестабільності. Важливо також досліджувати нові інструменти фінансового планування, такі як цифрові платформи та програмне забезпечення, які можуть суттєво поліпшити точність і швидкість прийняття рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сердюков К. Г., Діакіте Моро. Види та методи фінансового планування і прогнозування підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 438–443.
2. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб., вид. 2-ге, доп. електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2019. 144 с.
3. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 5. С. 180–183.

4. Авксентев М. Ю. Сутність та загальна характеристика планування в економічній теорії. *Економіка: реалії часу*. 2013. Вип. 3. С. 214–218.

5. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.

6. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5(48). С. 127–134.

7. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32–37.

8. Жук О. І., Томашевська А. В., Борушкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *The actual problems of regional economy development*. 2022. №2(18). С.103-112.

REFERENCES:

1. Serdyukov K. G., Diakite Moro (2019) Vidy ta metody finansovoho planuvannya i prohnzuvannya pidpryyemstva [Types and Methods of Financial Planning and Forecasting in Enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 30, pp. 438–443 (in Ukrainian).
2. Staverska T. O., Andryushchenko I. S. (2019) Finansove planuvannya ta prohnzuvannya v pidpryyemstvakh i finansovykh ustanovakh: navch. posib [Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions: a textbook]. Kharkiv: KHDUKHT6 144 p. (in Ukrainian).
3. Katkova N. V. (2010) Planuvannya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstv [Planning the efficiency of enterprise activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 180–183 (in Ukrainian).
4. Avksentev M.Yu. (2013) Sutnist' ta zahal'na kharakterystyka planuvannya v ekonomichniy teorii [The essence and general characteristics of planning in economic theory]. *Ekonimika: realiyi chasu*, no. 3, pp. 214–218 (in Ukrainian).
5. Shtangret A. M., Kopylyuk O. I. (2007) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib [Crisis management of the enterprise]. Kyiv : Znannya. 335 p. (in Ukrainian).
6. Vazhynskyi F.A., Kolodiychuk A.V. (2009) Sutnist' antykryzovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of anti-crisis financial management of an enterprise: a textbook]. *Ekonimika promyslovosti*. 5(48). Pp. 127–134 (in Ukrainian).
7. Hlushchenko L. D., Lesko O. Y., Balzan M.V. (2022) Teoretychni aspekty ta suchasni tendentsiyi biznes-planuvannya na pidpryyemstvi [Theoretical aspects and modern trends of business planning in enterprises]. *Modern Economics*, vol. 31(2022), pp. 32–37 (in Ukrainian).
8. Zhuk O. I., Tomashevska A. V., Borushkevych I. I. (2022) Finansove planuvannya subyektiv biznesu v systemi finansovoho menedzhmentu [Financial planning of business entities in the financial management system]. *The actual problems of regional economy development*, vol. 2(18), pp. 103–112 (in Ukrainian).

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ ТА МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ

INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE: CURRENT REALITIES AND FUTURE PROSPECTS

УДК 338.242(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastuct82-34>

Пермінова С.О.

к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
підприємств,
Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського

Ситник Н.І.

к.біол.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
підприємств,
Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського

Чупріна М.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
підприємств,
Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського

Perminova Svitlana

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Sytnik Natalia

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Chuprina Margaryta

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

В статті проаналізовано процеси інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні під час повномасштабного вторгнення. Визначені основні завдання держави в удосконаленні нормативно-правового забезпечення підприємництва, фінансової підтримки та акумулювання капіталу західних донорів для підтримки вітчизняних інноваційних проєктів. Систематизовано основні проблеми та виклики, які негативно впливають на інвестиційні процеси. Окреслені важливі напрями діяльності та завдання держави щодо: ліквідації адміністративних бар'єрів для відкриття компаній; розширення різноманітних програм, грантів і податкових пільг для підприємців, які займаються інноваційними розробками; формування спеціального податкового та економічного простору для залучення інвестицій в технологічну індустрію; створення максимально привабливих умов для іноземного інвестора; підвищення рівня освіти у сферах технологій та інженерії. Зроблено акцент на важливості формування державної стратегії, спрямованої на швидкі зміни та ефективні реформи, яка б забезпечила інноваційний розвиток економіки.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інвестиційні процеси, механізми стимулювання, міжнародне співробітництво.

The article analyses the processes of investment support for innovation in Ukraine during the full-scale invasion. The main tasks of Ukraine, together with international partners, are to improve the regulatory framework to promote entrepreneurship; financial support in the form of grants, subsidies, venture capital investments; non-financial assistance in providing access to international markets, mentoring, training programmes; and accumulation of capital from Western donors to support domestic innovation projects. The author systematises the main problems and challenges that affect the attraction of foreign investors, namely: war-related risks; corruption risks; economic instability; currency fluctuations; inflation; imperfect judicial system; complex and expensive logistics; specifics of the domestic market that distinguish it from European approaches; insufficient experience of Ukrainian start-ups in expanding foreign markets; lack of compliance of attractive defence start-ups with international standards and criteria. By studying the legal regime and instruments of influence on the intensification of investment in the development of innovation, the author analyses the government's actions to reduce the negative factors affecting innovation development, namely: insurance of investment risks through the Export Credit Agency of Ukraine and cooperation with international institutions in this area; provision of loans, tax benefits and incentives to attract investment in priority sectors. The author outlines important areas of activity and tasks of the state to eliminate administrative barriers to starting a company; expanding various programmes, grants and tax benefits for entrepreneurs engaged in innovative developments; creating a special tax and economic space to attract investment in the technology industry; creating the most attractive conditions for foreign business; and improving the level of education in the fields of technology, engineering and mathematics, which can become the foundation for the development of innovations. The author emphasises the importance of formulating a state strategy aimed at rapid changes and effective reforms that would ensure innovative economic development.

Keywords: innovative development, investment processes, incentive mechanisms, international cooperation.

Постановка проблеми. Сучасна Україна без якісного прискорення інноваційних процесів не зможе відновлюватись після значних втрат і руйнувань та перейти в траєкторію стабілізації й економічного зростання. Попри всі складнощі, виклики та ризики, вітчизняні компанії демонструють стійкість і стабільність у створенні нових технологічних напрямів та інноваційних розробок, що формує імідж українського бізнесу як надійного партнера на міжнародному рівні. Іноземні інвестори вбачають великий потенціал в розвитку Military-tech та кібербезпеки, оскільки ці напрямки є пріоритетними сьогодні та будуть затребувані в майбутньому. Володіючи потужним інтелектуальним потенціалом, цікавими технологічними розробками, ресурсною базою, країна має всі шанси для швидкого зростання. Однак, для досягнення високого рівня інноваційності держава має

інвестувати значні ресурси в науку, освіту, дослідження, інноваційні проєкти, а також створювати сприятливі умови для активного залучення вітчизняного та міжнародного капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження проблеми свідчить, що в зв'язку із серйозними викликами для країни та необхідністю інвестиційної підтримки інновацій даний напрям займає важливе місце в працях вітчизняних науковців, зокрема, в роботах: Ковель П. [1]), Носової О. [2], Лимонова Е. [3], Кривов'язюк І. [4], Подцерковного О. [5], Левицького В., Радинського С. [6], Пермінової С., Ситник Н., Чупріна М. [7], досліджується інноваційний розвиток вітчизняної економіки в контексті прямих іноземних інвестицій від транснаціональних корпорацій; аналізуються надходження міжнародних інституцій в Україні; розкриваються особливості нормативно-правового

забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств; розглядається інвестування інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах кризи; висвітлюється правове стимулювання інвестицій у воєнний час; аналізуються тенденції та перспективи розвитку інноваційної діяльності в сучасній Україні; порушуються питання механізмів удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови країни.

Невирішені питання. Позитивні процеси, які сьогодні відбуваються в інноваційному напрямі і які наближають нашу перемогу, пов'язані в значній мірі з фінансовою підтримкою. Тому досягнення ефективного результату від інноваційної діяльності потребує відповідного нормативно-правового забезпечення та сприятливого інвестиційного клімату в країні для залучення значних інвестицій у вітчизняні розробки, що актуалізує дослідження інноваційно-інвестиційних процесів в Україні.

Постановка завдання. Ціллю даної статті є дослідження сучасних процесів, які відбуваються в країні в напрямі інвестиційної підтримки інноваційних проєктів, що зумовило наступні завдання: здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх інвестицій в інноваційну діяльність; вивчити проблемні аспекти та перешкоди, що заважають іноземному інвестору; розглянути державні фінансові інструменти та механізми страхування ризиків і стимулювання інвестиційної активності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В періоди великих випробувань для країни, інновації є основою розвитку та економічного відродження, оскільки сьогодні недостатньо згенерувати ідею та розробити новий продукт. Впровадження інновацій в промисловий цикл підприємства та подальша їх комерціалізація потребують значних фінансових вкладень. Зазвичай, важливу роль у підтримці інноваційної діяльності відіграє держава, особливо для фінансування пріоритетних і перспективних галузей на стадії прикладних і фундаментальних досліджень. Однак, війна принесла колосальні збитки, які з кожним днем

збільшуються. За експертною оцінкою Світового банку для відбудови зруйнованої інфраструктури України протягом десяти років знадобиться близько 500 млрд дол. Віднайти таку суму, яка кратно перевищує національний ВВП буде доволі складно. Тому великі сподівання покладаються на приватний капітал. Наразі спостерігається позитивна тенденція фінансової підтримки інноваційних розробок як з боку національних компаній, так і зарубіжних фірм, не дивлячись на активні військові дії (табл. 1).

За даними Національного банку України обсяг прямих іноземних інвестицій у 2023 році оцінено у 2,9 млрд дол. США (у тому числі реінвестування доходів – 2,3 млрд дол. США).

Загалом, за період 2022–2024 рр. компанії-члени Європейської бізнес-асоціації інвестували в середньому 3–8 млн дол. Від зовнішніх інвесторів тільки в 2023 році надійшло 4,25 млрд дол, що перевершує вкладення в мирні часи і свідчить про зацікавленість зарубіжних інвесторів. Значні внески було зроблено у резервні джерела енергії, у відновлення об'єктів, які постраждали. В перспективі планують тісну співпрацю виробники зброї, зокрема німецький концерн Rheinmetall домовляється про зведення чотирьох заводів із виробництва снарядів, військової техніки та засобів ППО, а Baykar та Quantum-Systems заявили про наміри будувати в Україні потужності з виробництва безпілотників [9].

Станом на кінець першого кварталу 2024 р. обсяг прямих іноземних інвестицій у вітчизняну економіку склав 55786,6 млн дол. Основними країнами-інвесторами виступили Кіпр, Нідерланди, Швейцарія, Великобританія, Німеччина, Франція, Австрія.

Перспективним об'єктом інвестування залишається ринок стартапів, який демонструє позитивну динаміку з 2022 р. в напрямі інновацій у військових технологіях. Навесні 2023 р. запрацював кластер Brave1, об'єднавши близько 800 проєктів, що розробляють системи ураження. Кілька з них після проведення експертизи та оцінювання Міністерством обороти і Генштабом отримали держзамовлення та допущені до використання ЗСУ [10].

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у 2023 р. (тис. грн)

	Січень/березень	Січень/червень	Січень/вересень	Січень/грудень
Усього у тому числі за рахунок:	64610119	149157408	247573521	395450014
коштів державного бюджету	2992958	6639443	14922260	38994634
коштів місцевих бюджетів	2539534	6843368	12728317	28554230
власних коштів підприємств та організацій	50938975	118491378	191305233	285674884
кредитів банків та інших позик	2162983	4529280	7859852	11649129
коштів інвесторів-нерезидентів	45901	192792	207048	290257
коштів населення на будівництво житла	4355883	9165244	15196771	21788763
інших джерел фінансування	1573885	3295903	5354040	8498117

Джерело: складено автором на основі [8]

Український фонд стартапів також запустив спеціальну програму фінансування інноваційних проєктів у галузі military-tech, яка включає кілька напрямів: оборона, відновлення інфраструктури, кібербезпека, освіта та медицина, що мало позитивний вплив на виробничі потужності галузі і забезпечило виробництво рекордної кількості дронів (більше 1 млн) за рік. Загалом, за інформацією від Міністерства оборони, за 9 місяців поточного року було кодифіковано і допущено до експлуатації понад 900 нових зразків озброєння та військової техніки, 600 з них – це розробки вітчизняних винахідників. Також фонд акумулює капітал західних інвесторів і у формі грантів фінансує вітчизняні стартапи. Завдячуючи роботі Фонду розвитку інновацій при Міністерстві цифрової трансформації України, який сьогодні підтримує military-tech проєкти для забезпечення обороноздатності держави, проінвестовано більше 250 стартапів.

Активну діяльність в напрямі підтримки вітчизняних стартапів здійснює Українська асоціація венчурного капіталу (UVCA), надаючи фінансову підтримку, професійні консультації, доступ до міжнародних мереж, допомагає налагоджувати тісні взаємозв'язки з міжнародними інвесторами. Ще одна вітчизняна асоціація IT-Ukraine в межах програми POPCORP забезпечує навчання стартаперів та здійснює активний пошук вітчизняних і зарубіжних інвесторів.

До цих процесів підключились і відомі міжнародні компанії, зокрема Google створив фонд фінансової підтримки український стартапів на 5 млн дол. Естонський бізнес-акселератор Startup Wise Guys активно підтримує українські проєкти програмами навчання, менторством та доступом до міжнародних ринків. Американський венчурний фонд Blue&Yellow Heritage Fund разом з венчурною компанією ffVC акумулювали 50 млн доларів для підтримки український підприємств і стартапів. Ще в 2023 р. розпочав діяльність Європейський інститут інновацій і технологій, який активно працює з вітчизняними проєктами в галузях енергетики та креативних індустрій. В межах програми Seeds of Bravery Європейська інноваційна рада прийняла рішення про виділення 20 млн євро для підтримки стартапів в Україні. Значний інтерес для міжнародного венчурного капіталу становлять також інноваційні проєкти в галузі штучного інтелекту, EdTech та B2B SaaS рішень [11].

В 2024 р. у порівнянні з попередніми двома роками намітився прогрес в процесі іноземного інвестування, до якого були залучені шість фондів з міжнародним капіталом, що співпрацюють з вітчизняними дефенстек-компаніями, а саме: D3, Green Flag, MITS, Freedom Fund, Double Tap Investment, Darkstar. Міжнародна спільнота, активно підтримуючи українські інноваційні проєкти у формі грантів, інвестицій, доступу до західних ринків, юридичних консультацій, допомоги у фандрейзингу, наставництва, коучингу,

проводячи тренінги, вебінари, заходи з пошуку бізнес-партнерів, започатковуючи навчальні програми, робить значний вклад у розвиток підприємництва та інновацій в складний для країни час. Особливий інтерес інвесторів спостерігається до інноваційних розробок в авіаційній, космічній, оборонній промисловостях, секторах морської відновлюваної енергетики, зеленої та цифрової трансформації.

Однак представники цих фондів констатують, що міжнародні інвестори віддають перевагу стартапам, які мають не українську реєстрацію, оскільки умови прямого інвестування в нашу країну потребують удосконалення. Це пов'язано із: логістичними бар'єрами, оскільки значна кількість інвесторів відмовляються від онлайн-перемовин і віддають перевагу живим контактам; специфікою українського ринку, який відрізняється від західного; відсутністю досвіду вітчизняних стартаперів у веденні бізнесу за кордоном; недостатнім рівнем володіння англійською мовою серед вітчизняних оборонних стартапів; невідповідністю індустрії Defence Tech міжнародним критеріям ESG щодо впливу бізнесу на екологію, суспільство та якість управління компаніями [12].

Також серйозною перешкодою залишаються: високий рівень корупції в країні, що підриває довіру інвесторів і впевненість в ефективному розвитку інноваційних проєктів; економічна нестабільність, яка пов'язана з інфляцією, коливаннями валютного курсу, зниженням ВВП; ускладнення логістики та збільшення витрат на ведення бізнесу в результаті зруйнованої інфраструктури; недосконала судова система, що створює ризики в захисті інтелектуальної власності та невиконанні контрактів.

Незважаючи на війну, уряд здійснює певні кроки, які дещо покращують ситуацію, а саме: створено нові органи для відстеження фінансових потоків та контролю їх використання; через суди та ЗМІ бізнес також отримує додаткові інструменти захисту, у разі порушення прав; запроваджуються механізми державних гарантій для іноземних інвесторів; відбувається поступове відновлення інфраструктури і покращення логістики; держава надає кредити та податкові пільги для інвестицій у пріоритетні галузі.

Для ефективної співпраці є потреба в удосконаленні фінансових інструментів та механізмів страхування ризиків інвестування. Україна має вже певні зрушення в цих напрямках: напрацьовано законопроект, який передбачає страхування інвестицій через Експортно-кредитну агенцію; ще в 2023 р. розпочав роботу Національний хаб інтелектуальної власності та інновацій (IP&I Hub), який надає послуги у реєстрації прав на об'єкти ІВ та здійснює супровід виведення інноваційного продукту на ринок.

Активна співпраця відбувається також з міжнародними партнерами, зокрема: Американська корпорація розвитку US DFC пропонує страхувати як міжнародні, так і вітчизняні інвестиції, що йдуть в Україну; підрозділ Світового банку MIGA надав

контракт на суму 40 млн дол, і планує далі продовжувати створювати пул страхування; кілька міжнародних інституцій (DFC та MIGA) вже сьогодні страхують військові ризики; Європейський банк реконструкції та розвитку розпочав програму страхування ризиків для товарів у транзиті; починає відновлюватись співпраця з Міністерством економіки Німеччини, яке планує страхувати німецькі інвестиції в Україні, а також ведуться перемовини з Італійською експортно-кредитною агенцією SACE, яка готова розглядати подібні проекти.

Тому гарним прикладом для інвесторів є активна фінансова підтримка вітчизняної економіки європейськими фондами, банківськими та кредитними установами. В перспективі Україна планує поглиблювати співпрацю з міжнародними партнерами, створюючи максимально сприятливі умови для інвесторів. Уже сьогодні підписано Меморандум про розробку аналітичного матеріалу зі створення інвестиційних механізмів для відкриття фонду імпорту-інвестування, який має об'єднати державний, приватний та донорський капітали для підтримки малого і середнього бізнесу. Продовжується співпраця з Міжнародною торговою палатою, яка об'єднує кілька мільйонів компаній, і серед членів якої популяризується інвестиційна привабливість України. Тісні стосунки налагоджені з аналітичною агенцією в США (CSIS), з якою проводяться перемовини щодо залучення приватного капіталу в Україну та створення інвестиційного пулу для фінансування інноваційних проектів [13].

Міністерство цифрової трансформації України веде перемовини із глобальною платформою Plug&Play Tech Center, яка об'єднує стартапи, інвесторів та світові компанії-гіганти на посівних стадіях розвитку інноваційних проектів, що в перспективі дозволить вітчизняним стартапам долучитися до можливостей цієї платформи. Також заплановано запуск еРезидентства для залучення IT-фахівців із всього світу та ведення онлайн-бізнесу в Україні. В квітня 2024 р. почала роботу європейська програма мобілізації інвестицій для відновлення нашої держави Ukraine Investment Framework (UIF). Обсяг фінансування становить 9,3 млрд євро та в перспективі отримання до 2027 рр. 50 млрд євро.

Для реалізації цих планів українській владі необхідно реформувати судову систему, правоохоронні органи, податкову та митну служби, впровадити дієві інструменти боротьби з корупцією, відшліфувати механізми захисту інтелектуальної власності, оскільки міжнародний інвестор потребує чітких і прозорих правил ведення бізнесу. Вже певні зрушення у цьому напрямі відбуваються. В березні 2024 р. Урядом представлено план реформ, реалізація яких стане умовою фінансової підтримки з боку ЄС до 2027 р. Ці реформи стосуються поліпшення регуляторного середовища, доступу бізнесу до міжнародних фінансів та ринків, гармонізацію вітчизняного законодавства до європейський стандартів.

Міністерство економіки представило проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період 2024-2027рр., яка передбачає системну підтримку і створення умов для інноваційного розвитку підприємництва та усунення перешкод з боку держави [14].

Висновки. Найважливішою складовою економічного забезпечення інноваційної діяльності є її фінансова підтримка. Попри те, що з кожним роком прослідковується тенденція зростання обсягів інвестицій, фінансування все ж недостатньо для впровадження інноваційних розробок у виробничий процес та їх подальшу комерціалізацію. Оскільки розвиток інновацій пов'язаний в першу чергу з підприємництвом, яке відрізняється динамізмом, гнучкістю та готовністю ризикувати, це робить його провідним каталізатором технологічних змін. Тому в рамках єврокластеру Metastars передбачено фінансування малих і середніх підприємств, які працюють в авіаційній, космічній та оборонній промисловостях та в галузях, що з ними пов'язані.

Перспективним напрямом, який може зміцнити лідерські позиції України на європейському ринку є Web3-технології. В останні роки прослідковується активізація технологічного сектору, зростання талановитих IT-фахівців, що, на думку експертів, створює всі умови для формування інноваційної екосистеми. Уже сьогодні за рівнем цифрової трансформації ми випереджаємо європейські країни, особливо в сфері банківських і державних послуг. Однак існує ряд перешкод, які потребують швидкої реакції, а саме: валютні та фінансові обмеження, які спричиняють ризики виконання фінансових зобов'язань; законодавча невизначеність Web3-стартапів, що змушує реєструвати цей бізнес за кордоном; передчасне впровадження у вітчизняне законодавство європейської нормативно-правової бази для криптоактивів та постачальників послуг, які з ними пов'язані (Markets in Crypto-Assets) несе загрозу міграції Web3-стартапів. Тому важливою залишається державна підтримка цієї галузі, що сприятиме залученню інвестицій та розробці новаторських проектів, також внутрішня стабільність в країні, реформування фінансової та судової системи, створення сприятливих умов для інвесторів в напрямі зменшення кількості та обсягів податкових пільг, широке інформування зацікавлених осіб щодо інвестиційних можливостей.

Від того, яку стратегію розвитку обере держава, чи буде в пріоритеті освіта, наука, підприємництво, інновації, людський ресурс, залежатиме наше швидке відновлення та економічний розвиток, а дії уряду щодо ефективного проведення реформ, формування дієвої судової системи, надання податкових пільг та інвестиційних стимулів, спрощення бюрократичних процедур реєстрації та роботи бізнесу створюють привабливі умови для інвестора навіть під час війни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковель П. М. Аналіз надходження прямих іноземних інвестицій в Україну. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-87_95.pdf (дата звернення: 27.11.2024)
2. Носова О.В. Прямі іноземні інвестиції ТНК як фактор інноваційного розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 100. С.45-56
3. Лимонова Е.М. Інвестиційна діяльність ТНК в Україні: проблеми і перспективи. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 3. С. 67–72. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_067-072.pdf (дата звернення: 28.11.2024)
4. Кривов'язюк І.В. Інвестування інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 9. С. 218–223. URL: <https://philarchive.org/archive/KRYOCZ> (дата звернення: 27.11.2024)
5. Подцерковний О.П. Правове стимулювання інвестицій та інновацій у воєнний час. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. С. 177–181. URL: http://lsej.org.ua/7_2023/39.pdf (дата звернення: 28.11.2024)
6. Левицький В., Радинський С. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). С. 151–161. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1223.pdf> (дата звернення: 27.11.2024)
7. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409/3337> (дата звернення: 28.11.2024)
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 8.12.2024)
9. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/> (дата звернення: 2.12.2024)
10. Нагорна А. Інвестиції, екзити та бум defense-tech. Що чекає українські стартапи у 2024 році. URL: <https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo> (дата звернення: 2.12.2024)
11. Карташов П. 2024: нові можливості та прогнози. URL: https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21107681931&gad_source=1 (дата звернення: 1.12.2024)
12. Що стримує Україну від створення «Кремнієвої долини» для Defense Tech. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/foreign-investment-in-defense-tech/> (дата звернення: 10.12.2024)
13. Цівкач С. Український інвестор, як для воєнного стану, працює доволі активно. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/17-08-2023/> (дата звернення: 8.12.2024)
14. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f45>

0f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku (дата звернення: 11.12.2024)

REFERENCES:

1. Kovel P. M. Analiz nadkhodzhennya pryamykh inozemnykh investytsiy v Ukrainu [Analysis of foreign direct investment inflows to Ukraine]. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-87_95.pdf (accessed 27 November 2024)
2. Nosova O.V. (2021). Pryami inozemni investytsiyi TNK yak faktor innovatsiynoho rozvytku. [Foreign direct investment of TNCs as a factor of innovative development]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya "Ekonomichna"*, vol. 100, pp. 45-56. (in Ukraine).
3. Lymonova E.M. (2013) Investytsiyna diyal'nist' TNK v Ukraini: problemy i perspektvy. [Investment activity of TNCs in Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnogo hirnychoho universytetu*, no. 3, pp. 67–72. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_067-072.pdf (accessed 28 November 2024)
4. Krivovyavuk I.V. (2014) Investuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti promyslovykh pidpryemstv v umovakh kryzy. [Investing in innovation activities of industrial enterprises in the crisis]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 218–223. Available at: <https://philarchive.org/archive/KRYOCZ> (accessed 27 November 2024)
5. Podtserkovnyi O.P. (2023) Podtserkovnyy O.P. Pravove stymulyuvannya investytsiy ta innovatsiy u voyennyi chas. [Legal incentives for investment and innovation in wartime]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 7, pp. 177–181. Available at: http://lsej.org.ua/7_2023/39.pdf (accessed 28 November 2024)
6. Levytskyi V., Radynskyi S. (2023) Udoshkonalennya innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti v period pislya-voynnoyi vidbudovy Ukrainy: orhanizatsiynny ta normatyvno-pravovyy aspekt. [Improvement of innovation and investment activity in the period of post-war reconstruction of Ukraine: organisational and regulatory aspects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5(84), pp. 51–161. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1223.pdf> (accessed 27 November 2024)
7. Perminova S.O., Sytnyk N.I., Chuprina M.O. (2024) Innovatsiyna diyal'nist' v Ukraini v period voyennoyi ahresiyi: tendentsiyi ta perspektvy. [Innovative activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409/3337> (accessed 28 November 2024)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed 8 December 2024)
9. Viyna – ne pereshkoda. Investytsiyi v Ukrainu zrostayut', ale dlya vidnovlennya zamalo. Shcho treba zrobyty vladi? [War is not an obstacle. Investments in Ukraine are growing, but not enough for recovery. What should the government do?]. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/> (accessed 2 December 2024)

10. Nagorna A. Investytsiyi, ekzyty ta bum defense-tech. Shcho chekaye ukrayins'ki startapy u 2024 rotsi. [Investments, exits and the defence-tech boom. What awaits Ukrainian startups in 2024]. Available at: <https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo> (accessed 2 December 2024)

11. Kartashov P. 2024: novi mozhlyvosti ta prohnozy. [2024: new opportunities and forecasts]. Available at: https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21107681931&gad_source=1 (accessed 1 December 2024)

12. Shcho strymuye Ukrayinu vid stvorenniya "Kremniyevoyi dolyny" dlya Defense Tech. [What is holding Ukraine

back from creating a 'Silicon Valley' for Defence Tech?]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/foreign-investment-in-defense-tech/> (accessed 10 December 2024)

13. Tsivkach S. Ukrayins'kyi investor, yak dlya voyennoho stanu, pratsyuye dovoli aktyvno. [Ukrainian investors are quite active for martial law]. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/17-08-2023/> (accessed 8 December 2024)

14. Investytsiyna diyal'nist' v Ukrayini za 1 kvartal 2024 roku. [Investment activity in Ukraine in Q1 2024]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku> (accessed 11 December 2024)

PERSPECTIVES OF UKRAINE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION

ПЕРСПЕКТИВИ ВІНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ukraine's wine and grape industry faces challenges due to war, climate change and requirements of European integration. Strategic management is needed to adapt business processes and regulations. This research assesses the industry's state and perspectives, emphasizing strategic management and EU market integration. Key trends include market volatility, EU competition, and war-related production losses. Findings highlight the need for adaptive management, modernization, financial support, and enhanced competitiveness through branding and exports. The study's novelty lies in analyzing global and European integration challenges. It offers insights into adaptive management tailored to economic and geopolitical shifts. Practical significance includes recommendations for state support, investment, and EU regulation alignment to ensure sustainable growth and competitiveness.
Keywords: viticulture and winemaking complex, winemaking, viticulture, wine market, European integration, globalisation, strategy, development, public administration, agriculture.

Розвиток українського виноградарсько-виноробного комплексу як складової національного АПК стикається зі значними проблемами через повномасштабне військове вторгнення, глобальні фактори, такі як зміна клімату та регуляторні трансформації, спричинені європейською інтеграцією. Ці виклики вимагають стратегічних підходів до управління, які об'єднують інституційні, технологічні та бізнес-процеси. Дослідження спрямоване на оцінку стану та перспектив розвитку виноградарсько-виноробної галузі України, наголошуючи на важливості стратегічного управління та інтеграції в європейський економічний простір. Проаналізовано стан виноградарсько-виноробної галузі та динаміку показників виробництва і споживання вина в Україні у 2000-2023 рр. Дослідження визначає ключові тенденції, що впливають на галузь, включаючи нестабільність ринку, зростання конкуренції з боку виробників з ЄС та вплив військових конфліктів на виноградарство та виробничі потужності. Отримані результати підкреслюють потребу в адаптивному управлінні, модернізації, фінансовій підтримці та підвищенні конкурентоспроможності за рахунок оптимізації ланцюжків створення вартості, брендингу та диверсифікації експорту. Обговорено, що основними перспективами розвитку галузі у найближчій перспективі стануть гармонізація нормативно-правового середовища, контроль якості виноробної продукції; технологічна модернізація та інноваційний розвиток; диверсифікація ринків збуту та експортна експансія; формування конкурентоспроможних бізнес-моделей та інституційне забезпечення сталого розвитку галузі з акцентом на розвиток кластерів, сценарне прогнозування, розвиток винного туризму та просування національного бренду українського вина. Новизна дослідження полягає в комплексному аналізі того, як глобальні та євроінтеграційні виклики впливають на виноробну галузь України та її стратегічний розвиток. Практичне значення дослідження полягає в рекомендаціях щодо державної підтримки, інвестування в модернізацію та приведення у відповідність до норм ЄС, які є важливими для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності виноградарсько-виноробної галузі України.

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, виноробство, виноградарство, ринок вина, євроінтеграція, глобалізація, стратегія, розвиток, державне управління, АПК.

UDC 339.56:631.1:663.25

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-35>

Pechko Volodymyr

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Department of Agricultural Products
Processing,
Institute of Postgraduate Education,
National University of Food Technologies

Печко В.С.

Національний університет харчових
технологій

Problem statement. The current stage of Ukraine's wine and grape industry development is determined by a set of global challenges, including war, climate change, instability of the geo-economic environment and transformation of the regulatory framework in the context of European integration. High volatility of market conditions, growing competition from EU producers and the gradual implementation of the EU's Common Agricultural Policy (CAP) require a review of traditional approaches to managing the industry. Of particular relevance is the development of an effective strategic management model that would take into account not only institutional and technological aspects, but also the adaptation of business processes to new operating conditions.

Changes in global climate conditions affect the agrobiological potential of Ukrainian viticulture, necessitating the introduction of adaptive management

mechanisms. At the same time, the European integration course requires an increase in the level of technological culture of production, implementation of sustainable development principles and compliance with international quality standards. This leads to a growing need for financial instruments of state support, development of public-private partnership mechanisms and improvement of the sectoral regulation system at the macro and meso levels.

In the context of the EU market opening, managing the competitiveness of the industry through optimising value chains, improving branding and building the reputation of national products in international markets is of strategic importance for Ukrainian winemakers. The modern management paradigm should be aimed at expanding export potential, diversifying production and using innovative marketing models. Therefore, the development of a

comprehensive management system for the development of Ukraine's wine and grape industry is a key task to ensure its sustainable growth and integration into the European economic space.

Analysis of the latest research and publications. The problem of globalisation of food markets has been comprehensively studied in the works of such researches as O. Dovhal [1], H. Ortina [2], N. Miazina [3], I. Odotiuk [4], B. Supikhanov [5] and others. The issues of development of the viticulture and winemaking complex were studied by such well-known scientists as I. Belous [6], O. Yermakov [7], V. Lahodiienko [8], Yu. Lupenko [9] and others.

The modern world economy and the socio-economic development of mankind are undergoing globalisation transformations, which are manifested in the "erasure" of borders between states in the economic, political, cultural and other spheres. In an effort to take into account the interests of national economies, states must adapt to the requirements of international markets.

Globalisation is the most important real-world characteristic of the modern world system, one of the most influential forces determining the course of development at the present stage. It encompasses the most important processes of socio-economic development in the world, and contributes to the acceleration of economic growth and modernisation. At the same time, globalisation creates new contradictions and problems in the global economy [1].

The issue of studying the impact of globalisation on the global and national economies is a subject of scientific debate among many scholars. The central vector of modern world development is globalisation, under the influence of which the world civilisation, in a fundamentally different quality, has moved to a new format of interaction between the fundamental components of the world economic system – geopolitics, geoeconomics and geostrategy. They are in a state of constant transformation, carry a complex combination of national and international interests, conflicting demands, as well as mechanisms for their provision, implementation and protection [2]. Globalisation can significantly increase the role of agriculture as an engine of growth in low-income countries by creating conditions for agriculture in which production outstrips growth in personal consumption. It also increases the potential for agriculture to improve food security through the creation of large, non-farm, non-market agricultural associations with significant employment potential [3]. The interaction of globalisation and regionalisation, the deep interpenetration of the global and the local, and their synthesis, is leading to the emergence of innovative solutions and structures that implement them. Manufacturers are beginning to realise that their success depends entirely on the originality and identity of the product [4].

The efforts of scientists are aimed at substantiating the theoretical and methodological basis for

establishing the essence and manifestations of global transformations with the determination of their impact on national economies and individual interstate entities. However, the issues of the impact of globalisation and European integration on the wine and grape industry are particularly relevant given the strategic importance of this industry for Ukraine.

The purpose of the article is assessment of the state and perspectives for the development of the viticulture and wine industry of Ukraine in the context of global challenges and European integration.

Presentation of the main results. The twenty-first century is moving the world ever more rapidly into an unknown future, which is most facilitated by the globalisation of all forms of human life, forming a new historical era of global restructuring of the world [5]. The International Monetary Fund (IMF) defines globalisation as a historical process resulting from human innovation and technological progress. It refers to the increasing integration of economies around the world, in particular through the movement of goods, services and capital across borders [10].

Rapidly growing digitalisation, increased online commerce and changing consumer tastes are having an impact on food consumption. Consequently, globalisation processes have penetrated the global food markets, leading to both increased competition and improved quality of final products. The wine market is no exception, which, like any other food market, has been significantly affected by globalisation. These globalisation transformations have a significant impact on the leading sectors of the national economies of the member states of the global economic space.

The key to the economic growth of any country, among other things, is the growth of its export potential and competitive position in global trade. Ukraine has traditionally been considered the breadbasket of Europe, and due to its fertile black soil and favourable climate conditions, it is one of the world's leading crop producers. As such, the country has all the resources to further increase food exports. For example, Ukraine's share in global exports of wheat is 7.9%, corn – 15%, barley – 8.4%, sugar – 1.1%, and sunflower oil – 40.3% [11].

The existing climatic conditions in Ukraine, mainly in its southern regions and Transcarpathia, as well as the production potential, contribute to the development of the viticulture and wine industry, which is a strategically important component of the national agro-industrial complex. It is worth noting that the culture of wine consumption is gradually replacing the culture of spirits consumption, which is a global trend that has shifted consumer preferences during the pandemic. This factor significantly stimulates the domestic market and domestic grape production in Ukraine.

Over the 23 years analysed, the area of vineyards in fruiting age decreased by 3.8 times and amounted to 26.3 thousand hectares in 2023 (Fig. 1). A significant

factor in this was also the temporary occupation of the Kherson region and active hostilities in part of the Mykolaiv region. 63.1% of all planted areas under vineyards are in Odesa region, 14.1% – in Mykolaiv region and 9.2% – in Zakarpattia region, which is due to favourable natural and climatic conditions in these regions for grape cultivation. Another centre of Ukrainian viticulture is the Autonomous Republic of Crimea, which has been under temporary occupation for more than 10 years.

In 2023, the volume of grape production in Ukraine is 244.8 thsd tonnes, which is 5.1% lower than the previous year. Yields, as an indicator of the technological efficiency of grape growing, tend to increase in 2023 to 93.1 centners per hectare, but this is mainly due to a reduction in acreage, along with favourable climatic conditions.

Wine consumption is an integral part of modern culture, gradually replacing the consumption of spirits, and significantly supporting the domestic market and domestic grape production in Ukraine. Ukraine's accession to the EU poses new challenges for the national wine and grape industry, which makes it important to develop a strategy for its development focused on integration into the European space.

An analysis of the wine market in Ukraine shows that the viticulture and wine industry has been severely affected by active hostilities that began after the full-scale military invasion of the Russian Federation on 24 February 2022. Wine consumption in 2023 was at 1113 hl and was mainly driven by wine imports from Italy, France, Georgia, Moldova and Spain (Fig. 2). However, due to the hostilities, reduction of sown areas and partial occupation of the territories

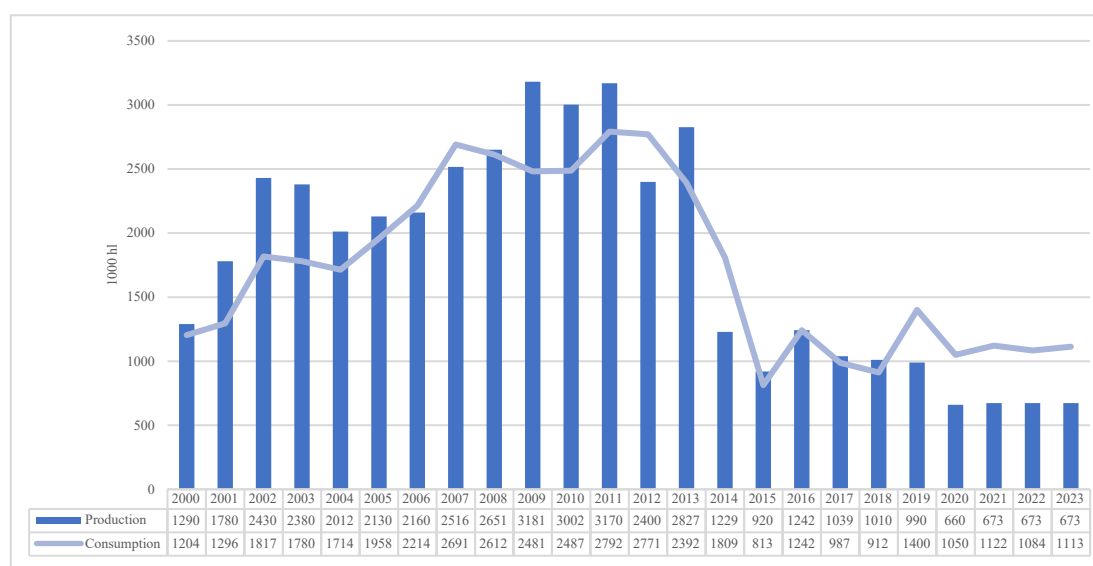


Figure 1. Dynamics of grape production in Ukraine in 2000–2023

Source: based on [12]

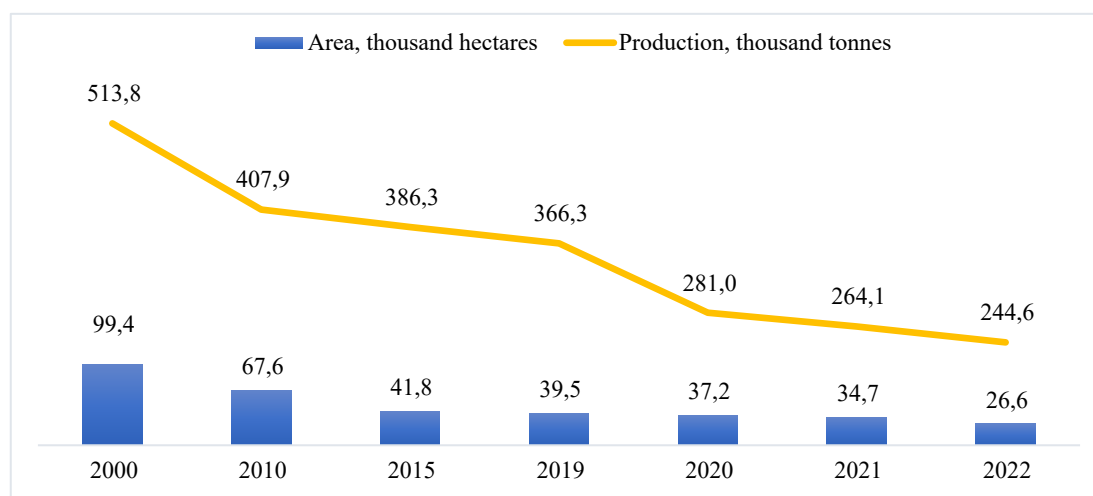


Figure 2. Dynamics of wine production and consumption in Ukraine, 2000–2023, 1000 hl

Source: based on [13]

of Ukraine, wine production volumes are not growing but remain at the same level.

At the same time, Ukraine remains an important player in the global wine market, ranking 28th among the top producers in 2022. The sales structure of Ukrainian products is dominated by the production of natural table wines with a low level of technological intervention. In particular, in 2021–2023, natural wines accounted for an average of 42%, sparkling wines – 25%, cognac – 21%, fortified wines – 6%, and vermouths – 6% of the total volume of wine products produced in Ukraine.

The wine industry is currently experiencing the impact of ambiguous globalisation trends in the global food markets, including, on the one hand, a decline in consumption due to quarantine restrictions and the hospitality industry recession; and, on the other hand, an increase in the share of producers from countries outside Europe, in particular Asia Pacific and the US; growing demand for organic wines; a change in views on the culture of alcohol consumption in favour of wine; expansion of the e-commerce network for food and alcohol products, etc.

On 23 June 2022, Ukraine received the status of a candidate country, and on 25 June 2024, negotiations on its accession to the European Union officially began [14]. One of the components of the screening of Ukraine's progress towards accession is the approximation of domestic agriculture to the requirements of the Common Agricultural Policy, CAP.

Environmental standards and product quality requirements are among the global challenges facing the Ukrainian agricultural sector in the context of convergence with the EU CAP. The EU imposes strict requirements on the use of fertilisers, pesticides, soil and water protection, and biodiversity conservation. For Ukrainian farmers, this means that they need to invest heavily in modernising their production facilities, implementing sustainability standards and increasing the environmental responsibility of their business. At the same time, non-compliance with these standards may limit the export of Ukrainian products to the EU, which puts additional pressure on producers and requires government support to implement such changes.

Another challenge is the integration into the European system of subsidies and grants, which is a key instrument of the CAP, especially in terms of supporting small farming. Ukrainian farmers often do not have access to a similar level of state support, while their European competitors have unprecedentedly higher levels of support, which creates an uneven playing field. In addition, in order to receive subsidies in the EU, producers must comply with complex bureaucratic procedures and prove compliance with environmental and social criteria. This requires not only changes in production approaches, but also a significant increase in awareness and management

skills in the Ukrainian agricultural sector, which is a challenge given the limited resources and time for adaptation.

Therefore, in the context of European integration, national producers are forced to compete with European ones, which necessitates the management of strategic development of Ukrainian viticulture and winemaking on an innovative basis that will stimulate the approximation of the industry's development indicators to global standards and best European practices. The digitalisation of production processes, the use of modern technologies and global integration open up new opportunities and challenges for the industry. Innovation activities should simultaneously focus on various aspects related to new types of unique products, optimised production processes, and market and organisational practices.

That is why the revival of the viticulture and wine industry in the context of modern globalisation and European integration trends should be based on an innovative and strategic basis with unprecedented state support.

In our opinion, in the near future, Ukraine will face 5 vectors of development of the viticulture and wine industry in the context of European integration (Fig. 3).

Wine and wine materials market is one of the most promising sectors in the food industry, and in the future, the culture of wine consumption will become more and more widespread. This will be facilitated by the expansion of e-commerce and the development of the wine industry in the New World. The current post-pandemic economic conditions have led to partial localisation in food markets, as countries prioritise meeting domestic demand for

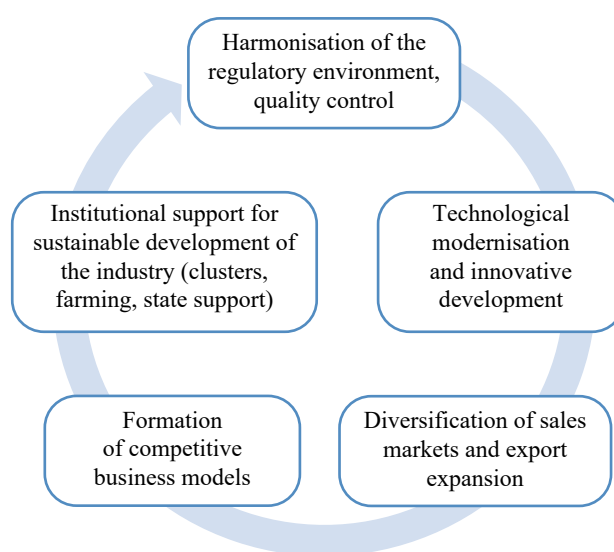


Figure 3. Perspectives of the viticulture and wine industry development in the context of the European integration of Ukraine

Source: developed by the author

food products. However, in the wine industry, the processes of globalisation and trade of the world's leading wine brands in different countries remain dominant. As a result of these trends and a number of internal factors, Ukraine's wine imports are growing rapidly.

The Russian-Ukrainian war has caused large-scale destructive processes in the Ukrainian wine and grape industry, resulting in the loss of significant production capacity in the frontline and occupied regions, destruction of vineyards, reduced export opportunities and deepening financial instability of enterprises. Disruptions in supply chains, labour shortages, and rising production costs amid macroeconomic imbalances have significantly complicated the industry's operations. At the same time, the forced adaptation to the crisis conditions has helped to intensify the search for alternative markets, modernise technological processes and strengthen internal cooperation between producers, which may provide a basis for recovery and strategic rethinking of the sector's further development.

Results and conclusions. The viticulture and wine industry has always been and will continue to be a strategically important component of the Ukraine national agro-industrial complex. Ukraine's European integration opens up new opportunities for the industry, but at the same time poses a number of challenges, including the need to comply with stringent EU standards, adaptation to the new regulatory system and growing competition with European producers. Implementation of sustainable production practices, modernisation of technological processes and strengthening of quality control require significant investments, which is complicated by the effects of the war and macroeconomic instability. In addition, a critical task is to build awareness of Ukrainian wine in international markets and create effective government support mechanisms for small and medium-sized businesses in the industry. Thus, successful integration into the European economic area will depend on the industry's ability to innovate, improve competitiveness and strategic management in the face of global change.

The Ukrainian viticulture and wine industry's entry into the global market of wine should be based on a strategic approach involving all stakeholders with an appropriate level of protectionism and state support for domestic producers.

REFERENCES:

1. Dovghalij O.A., Kazakova N.A. (2018) Ghlobalizacija ta reghionalizacija jak vektory rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Globalization and regionalization as vectors of development of international economic relations]. Kharkiv: Karazin KhNU. (in Ukrainian)

2. Ortina Gh.V. (2014) Vplyv tendencij ghlobalizaciji na umovy zabezpechennja antykrizovoi strateghiji [Influence of globalization trends on the conditions of ensuring anti-crisis strategy]. *Efektivna ekonomika*, [online], no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4179> (accessed January 19, 2025)

3. Mjazina N.B. (2013) Vplyv procesiv ghlobalizaciji na aghrarnyj marketyngh [The impact of globalization on agricultural marketing]. *Efektivna ekonomika*, [online], no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1958> (accessed January 05, 2025)

4. Odotjuk I.V. (2021) Ghlobalizacija i lokalizacija: vid teoriji do praktyky [Globalization and localization: from theory to practice]. *Efektivna ekonomika*, [online], no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/10.pdf (accessed January 05, 2025)

5. Supikhanov B.K. (2017) Teoretychni zasady gheoekonomiky [Theoretical foundations of geoeconomics]. *Ekonomika APK*, no. 1, pp. 81–86.

6. Belous, I.V. (2015) Strategia rozvytku vynogradarstva i vynorobstva Ukrainy na peredumovy vyhodu yih produktcii na svitovyy rynek [Strategy for the development of viticulture and winemaking in Ukraine and the conditions for their output to the world market: monograph]. Odesa: NNTs "IVIv im.V.Ye. Tairova", 204 p. (in Ukrainian)

7. Yermakov, O.Yu. & Udakhin, V.V. (2009) Intensyfikatsiya vyrobnytstva vynogradu na innovatsiyniy osnovi [Intensification of the grape production on an innovative basis]. *Agrosvit*, 8, 37–40.

8. Lahodiienko, V.V., Holodniuk, O.M., & Milcheva, V.V. (2020) Innovative direction of development of winemaking in Ukraine. Marketing, enterprise and trade: current state, development directions. Odesa: ONAKhT, Odesa, 757 p. (in Ukrainian)

9. Lupenko, Yu.O. (2015) Suchasni tendentsii rozvytku rynku produktcii vynogradarstva v Ukraini [Modern trends in the wine production market in Ukraine]. *Vynogradarstvo i vynorobstvo: mizhvidomchy tematychnyy naukovyy zbirnyk*, vol. 52, 119–122.

10. International Monetary Fund (2002) Globalization: Threat or Opportunity? Available at: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm#chart1a> (accessed January 05, 2025)

11. Ukraine's share in world wheat exports is 7.9%. Available at: <https://surl.li/hfhzkk> (accessed January 21, 2025)

12. State Statistics Service of Ukraine (2023) Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 21, 2025)

13. International Organisation of Vine and Wine (2023) Available at: <https://www.oiv.int/> (accessed January 21, 2025)

14. Governmental Portal (2024) Ukraine has officially started accession negotiations with the EU. Available at: <http://surl.li/hhikmr> (accessed January 11, 2025)

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин: колективна монографія / кол. авт.; за ред. О.А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 540 с.

2. Ортіна Г.В. Вплив тенденцій глобалізації на умови забезпечення антикризової стратегії. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4179> (дата звернення: 19.01.2025).
3. Мязіна Н.Б. Вплив процесів глобалізації на аграрний маркетинг. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1958> (дата звернення: 05.01.2025).
4. Одотюк І.В. Глобалізація і локалізація: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/10.pdf (дата звернення: 05.01.2025).
5. Супіханов Б.К. Теоретичні засади геоekonomіки. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 81–86.
6. Белоус І.В. Стратегія розвитку виноградарства і виноробства України та передумови виходу їх продукції на світовий ринок: монографія. Одеса : ННЦ «ІБіВ ім. В. Є. Таїрова», 2015. 204 с.
7. Єрмаков О.Ю., Удахін В. В. Інтенсифікація виробництва винограду на інноваційній основі. *Агро-світ*. 2009. № 8. С. 37–40.
8. Лагодієнко В.В., Голоднюк О.М., Мільчева В.В. Інноваційний напрямок розвитку виноробства в Україні. Маркетинг, підприємство і торгівля сучасний стан, напрямки розвитку. Одеса : ОНАХТ, 2020. 757 с.
9. Лупенко Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. 2015. Вип. 52. С. 119–122.
10. Globalization: Threat or Opportunity? International Monetary Fund. January 2002. URL: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm#chart1a> (дата звернення: 05.01.2025).
11. Частка України у світовому експорті пшениці складає 7,9%. URL: <https://surl.li/hfhzkk> (дата звернення: 21.01.2025).
12. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2025).
13. International Organisation of Vine and Wine. URL: <https://www.oiv.int/> (дата звернення: 21.01.2025).
14. Ukraine has officially started accession negotiations with the EU. URL: <http://surl.li/hhikmr> (дата звернення: 11.01.2025).

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT IN A TOURIST ENTERPRISE

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-36>**Ячнюк М.О.**

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Підгірна В. Н.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Наконечний К.П.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Yachniuk Maryna

Yuri Fedkovych Chernivtsi National
University

Pidhirna Valentyna

Yuri Fedkovych Chernivtsi National
University

Nakonechnyi Kostyantyn

Yuri Fedkovych Chernivtsi National
University

У статті досліджено основні напрями вдосконалення організаційної структури управління туристичним підприємством, враховуючи виклики динамічного ринку туризму. Акцентовується увагу на необхідності адаптації сучасних управлінських моделей до умов конкурентного середовища, що швидко змінюється. Детально розкрито ключові принципи організаційної гнучкості, децентралізації управлінських функцій, оптимізації використання кадрового потенціалу та інтеграції інформаційних технологій у процес управління. У статті надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів: підвищення ефективності комунікацій, зменшення бюрократичних перешкод, створення умов для швидкого реагування на ринкові зміни. Також розглянуто можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інновацій та зосередження на клієнтоорієнтованості. Результати є корисними для управлінців та експертів галузі туризму.

Ключові слова: організаційна структура управління, туристичне підприємство, оптимізація управління, децентралізація, кадровий потенціал, інформаційні технології, ефективність управління, туристичний ринок.

The article explores the primary directions for improving the organizational management structure in tourism enterprises, emphasizing the challenges posed by the dynamic tourism market. The authors highlight the necessity of adapting modern management models to the competitive and rapidly changing environment. The study delves into key principles of organizational flexibility, decentralization of managerial functions, optimization of human resource potential, and the integration of information technologies into the management process. Special attention is paid to the need for a balance between hierarchical coordination and empowering lower-level managers to make independent decisions, thus enhancing responsiveness and innovation. The article also provides practical recommendations for improving the efficiency of tourism enterprises. These include optimizing communication processes to foster transparency and cooperation, reducing bureaucratic obstacles that hinder decision-making, and ensuring prompt responses to shifts in market demand. The integration of digital tools and data-driven decision-making is proposed as a critical factor for enhancing operational efficiency and customer satisfaction. Moreover, the authors discuss the significance of employee training and development programs tailored to equip staff with the skills needed to navigate complex market conditions and technological advancements. The recommendations aim to increase the competitiveness of tourism enterprises by focusing on client-oriented approaches, which are integral to meeting diverse consumer expectations in a highly segmented market. Additionally, the article explores the implementation of innovative practices such as agile methodologies in project management and lean principles to minimize resource wastage while maximizing output quality. Overall, the findings of this research are intended to guide managers, policymakers, and industry experts in designing adaptive, robust, and future-oriented management structures capable of thriving in an ever-changing market landscape. This comprehensive approach not only ensures the long-term sustainability of tourism enterprises but also contributes to the broader goal of fostering innovation and excellence in the tourism sector.

Keywords: organizational structure of management, tourism enterprise, management optimization, decentralization, human resources, information technologies, management efficiency, tourism market.

Постановка проблеми. Актуальність даного питання зумовлене кількома важливими факторами, пов'язаними зі стрімким розвитком туристичної галузі, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості послуг. Сучасний туристичний ринок характеризується постійними змінами: нові технології, зміни в поведінці споживачів та зростаюча популярність цифрових платформ формують нові виклики і можливості для підприємств у сфері туризму.

Для того щоб зберегти конкурентоспроможність, туристичні компанії потребують ефективної, гнучкої та адаптивної структури управління. Недосконала організаційна структура може призводити до низки проблем, зокрема:

- Зниження ефективності: застарілі чи надмірно централізовані структури управління обмежують швидкість прийняття рішень, знижують гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

- Комунікаційні бар'єри: складні структури управління ускладнюють взаємодію між підрозділами, що може погіршувати якість обслуговування клієнтів.

- Нестача інновацій: підприємства, які не адаптують свої структури до сучасних технологій (CRM-систем, автоматизації), ризикують втратити ринкові можливості.

Важливість дослідження напрямів удосконалення структури управління полягає також у забезпеченні можливостей для швидкої адаптації до змін і підтримки стабільного розвитку підприємства. Туристичні підприємства, які вдосконалюють свою управлінську структуру, можуть забезпечити якісніший сервіс, підвищити задоволеність клієнтів, знизити витрати та покращити ефективність роботи загалом. Таким чином, вибір правильної моделі управління є критично важливим для успішного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналізуючи дослідження українських і закордонних авторів щодо організаційних структур управління в туристичному секторі, можна виокремити кілька ключових напрямів, пов'язаних із підвищенням ефективності, гнучкості та інноваційності управлінських структур, особливо в умовах нестабільного ринку.

Українські дослідники у своїх роботах наголошують на важливості адаптації управлінських структур до умов нестабільності та непередбачуваності ринку. Вони звертають увагу на необхідність децентралізації управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та розширює можливості для самостійного прийняття рішень на рівні відділів чи філій. У контексті туристичних підприємств це може означати створення локальних відділів або філій, які мають достатні повноваження для швидкої адаптації до попиту на конкретних ринках. Проблеми розроблення, функціонування та реструктуризації організаційних структур управління досліджували такі науковці, як Блазунь А. В., Шоробура І. М. [1], Грідін О. [3], [4], Наконечний К., Ячнюк М. [9].

Дослідження зарубіжних авторів, таких як Мінцберг Г. (Henry Mintzberg) [8] та Чендлер А.Д. (Alfred D. Chandler) [11], розглядають лінійну, функціональну, матричну та дивізіональну структури управління. Мінцберг описує переваги матричної структури, яка сприяє кращій комунікації між відділами, а також підтримує гнучкість та інноваційність. Водночас, Чендлер зосереджує увагу на дивізіональній структурі, яка забезпечує ефективну адаптацію в умовах масштабного ринку та сприяє автономності підрозділів.

Сучасні дослідники, акцентують увагу на впровадженні цифрових технологій та автоматизації процесів управління для підвищення ефективності туристичних підприємств. Наприклад, впровадження CRM-систем значно спрощує обслуговування клієнтів, знижує витрати та дозволяє ефективно керувати взаємовідносинами з клієнтами. Бенгтсон зазначає, що підприємства, які успішно інтегрують автоматизацію в структуру управління, можуть знижувати витрати та підвищувати якість сервісу завдяки кращому контролю за внутрішніми процесами.

В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку деякі науковці підкреслюють важливість створення міжфункціональних команд у туристичних підприємствах, що дозволяє об'єднати зусилля різних підрозділів для досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє підвищити якість обслуговування, знизити час на реалізацію проєктів та сприяє створенню інноваційних рішень, що є важливим для туристичних компаній.

Багато дослідників, включаючи Беннет Р. [10] пропонують використання гнучких організаційних

структур, які можуть змінюватися відповідно до ситуації на ринку та потреб клієнтів. Вони вважають, що гнучка структура дозволяє підприємствам швидко змінювати внутрішні процеси, щоб відповідати новим ринковим вимогам. Такі структури дозволяють оптимізувати ресурси, реагувати на зміни в попиті, що є особливо важливим для сезонних туристичних підприємств.

Таким чином, українські та міжнародні дослідники сходяться на думці, що ефективна організаційна структура управління для туристичних підприємств має бути гнучкою, децентралізованою та адаптивною до умов нестабільного ринку. Впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизації, CRM-систем та командного підходу, є ключовими факторами для забезпечення успішної діяльності підприємства у сучасних умовах.

Постановка завдання. Головною метою публікації є виявлення основних напрямів покращення організаційної структури управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності туристичного підприємства. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

- Аналіз ефективності існуючих структур управління в туристичному бізнесі.
- Визначення оптимальних управлінських підходів, що відповідають сучасним потребам ринку.
- Формування рекомендацій щодо впровадження інноваційних структур управління на туристичних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналізуючи існуючі структури управління на українських туристичних підприємствах, можна виділити три основні типи організаційних структур, що найчастіше застосовуються у цій галузі: лінійна, функціональна та матрична. Кожен із цих типів має свої переваги та недоліки в умовах динамічного туристичного ринку табл. 1.

Аналізуючи туристичні підприємства та їхню організаційну структуру не можна не зупинитися на типових проблемах управління.

Надмірна централізація часто властива лінійним структурам управління, де більшість рішень приймаються виключно на рівні керівництва [3]. У туристичних компаніях це може призводити до затримок в адаптації до змін, таких як коливання туристичного попиту чи зміни в умовах карантину. Така централізація обмежує ініціативу працівників і може знижувати рівень обслуговування клієнтів.

Затримка в комунікаціях. Як функціональна, так і матрична структура можуть спричиняти затримки в обміні інформацією між різними підрозділами. Наприклад, відділ маркетингу може неефективно комунікувати з відділом продажів, що ускладнює просування послуг і впливає на рівень задоволеності клієнтів [7]. В умовах туристичного бізнесу, де важливий швидкий зворотний зв'язок

Таблиця 1

Основні типи організаційних структур

Тип структури управління	Особливості	Переваги	Недоліки
Лінійна структура	Є найбільш простою і передбачає вертикальну ієрархію, де всі рішення приймаються керівниками, які контролюють нижчі рівні управління. Це означає, що кожен співробітник підзвітний лише одному керівнику.	Прозора ієрархія: Чітка система підпорядкування сприяє кращій відповідальності та дисципліні серед співробітників. Швидкість прийняття рішень: У малих туристичних підприємствах лінійна структура дозволяє оперативно приймати рішення, оскільки кожен керівник безпосередньо контролює певну сферу. Легкість у контролі: Керівникам легко контролювати дії підлеглих через чітку ієрархічну структуру.	Низька гнучкість: Лінійна структура важко адаптується до змін, що є суттєвим недоліком для туристичних підприємств, які працюють у нестабільному середовищі. Перевантаження керівників: Вищі керівники часто змушені вирішувати великий обсяг завдань, що може знижувати ефективність їхньої роботи. Монотонність функцій: Співробітники виконують обмежений набір функцій, що може знижувати їхню мотивацію та обмежувати можливості для інновацій.
Функціональна структура	Передбачає розподіл обов'язків за функціональними ознаками (маркетинг, фінанси, продаж, обслуговування клієнтів тощо). Кожен відділ спеціалізується на певній функції, що сприяє підвищенню професійності та компетентності у межах конкретних функцій.	Висока спеціалізація: Завдяки спеціалізації відділів кожен співробітник може розвивати експертні навички у своїй сфері. Ефективність ресурсів: Розподіл завдань за функціями дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства. Підвищення контролю за якістю: Чіткий функціональний розподіл дає можливість посилити контроль за якістю послуг, що є важливим для туристичних компаній.	Складність координації: Часто виникають проблеми з координацією роботи різних відділів, що може призводити до затримок у виконанні завдань і створювати ризики для обслуговування клієнтів. Проблеми з комунікацією: Комунікація між функціональними відділами може бути ускладнена, особливо якщо керівники відділів мають різні підходи до управління. Відсутність гнучкості: Функціональна структура часто виявляється неготовою до швидкої адаптації в умовах зміни ринкового попиту.
Матрична структура	Поєднує функціональну та проектну структури управління, що означає подвійне підпорядкування працівників. Наприклад, співробітник може підпорядковуватися як керівнику функціонального відділу, так і менеджеру конкретного проєкту.	Гнучкість і адаптивність: Матрична структура дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та зростаючі потреби клієнтів, що особливо важливо у сфері туризму. Покращення координації: Завдяки подвійній звітності та взаємодії між функціональними та проектними групами співробітники можуть краще координувати свої дії. Стимулювання інновацій: Матрична структура підтримує створення команд із різних підрозділів, що сприяє генерації нових ідей та кращому обслуговуванню клієнтів.	Складність управління: Подвійне підпорядкування може спричиняти конфлікти між керівниками функціональних відділів і менеджерами проєктів. Затримка в прийнятті рішень: Оскільки працівники підзвітні відразу кільком керівникам, процес прийняття рішень може затягуватися. Високі витрати на управління: Матрична структура є затратною, оскільки вимагає координації великої кількості управлінського персоналу.

Джерело: сформовано автором

з клієнтами, затримки в комунікаціях стають особливо проблемними.

Неефективність обміну інформацією. Функціональна структура часто характеризується ізоляцією між відділами, що призводить до інформаційних «бар'єрів». Наприклад, менеджери з продажу можуть не отримувати актуальну інформацію про зміни в умовах надання послуг, що

може призвести до надання застарілих або неповних даних клієнтам [9]. Така неузгодженість знижує ефективність роботи та створює ризики для репутації підприємства.

Отже, жодна з типових структур управління не є ідеальною для туристичних підприємств. Лінійні структури підходять для невеликих компаній, які потребують швидкого прийняття рішень, але вони

мають низьку гнучкість. Функціональні структури забезпечують високу спеціалізацію, проте часто стають малоефективними через ізоляцію підрозділів і складнощі з комунікацією. Матричні структури є найгнучкішими, але водночас більш затратними і складними в управлінні.

Для ефективного функціонування туристичного підприємства важливою є адаптація структури під потреби ринку. Це може включати елементи децентралізації, покращення комунікаційних процесів та інтеграцію сучасних інформаційних систем для забезпечення ефективного обміну інформацією між відділами.

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства. Це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

До прикладу організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» має певні характеристики:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням компанії;
- охоплення всіх функцій управління бізнесом;
- чіткий розподіл функцій та обсягу робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації та децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації праці, інструкцій, стандартів і норм виконання робіт;
- визначення прав і обов'язків кожного рівня управління;
- розподіл повноважень і обсягу відповідальності.

Для ТОВ «Анекс Тур» характерна лінійно-функціональна структура управління, заснована на дотриманні єдності керівництва та лінійної побудови структурних підрозділів, розподілі функцій управління між ними.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійною та функціональною, вона характеризується тим, що всю владу бере на себе ієрархічний начальник, який керує командою. Їй допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних блоків при розробці конкретних завдань і підготовці рішень. Принцип вертикального розподілу повноважень і відповідальності за функціями і прийняттям рішень значно підвищує ефективність прийняття рішень.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» наведена на рисунку 1.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною. Її застосування на підприємстві обумовлено тим, що апарат управління ТОВ «Анекс Тур» виконує часто повторювані та рідко змінювані завдання та функції. Функції, права та обов'язки кожного працівника відокремленого підрозділу ТОВ «Анекс Тур» викладені в робочій інструкції, з якою кожен працівник ознайомлений.

Основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать загальним зборам засновників туристичної компанії «Анекс Тур». При цьому розробкою, організацією та впровадженням цих рішень займаються керівники високого рівня.

Директор визначає, здійснює та координує всі види господарської діяльності під керівництвом Загальних зборів засновників ТОВ «Анекс Тур». Директор керує всіма структурними підрозділами компанії, організовує їх роботу і контролює своєчасне і якісне виконання завдань співробітниками. Крім того, саме директор реалізує кадрову політику та контролює прийом працівників на роботу та їх навчання.

Директор виступає представником турфірми перед державними установами, контрагентами та постачальниками. Головним завданням директора є забезпечення безперебійного функціонування

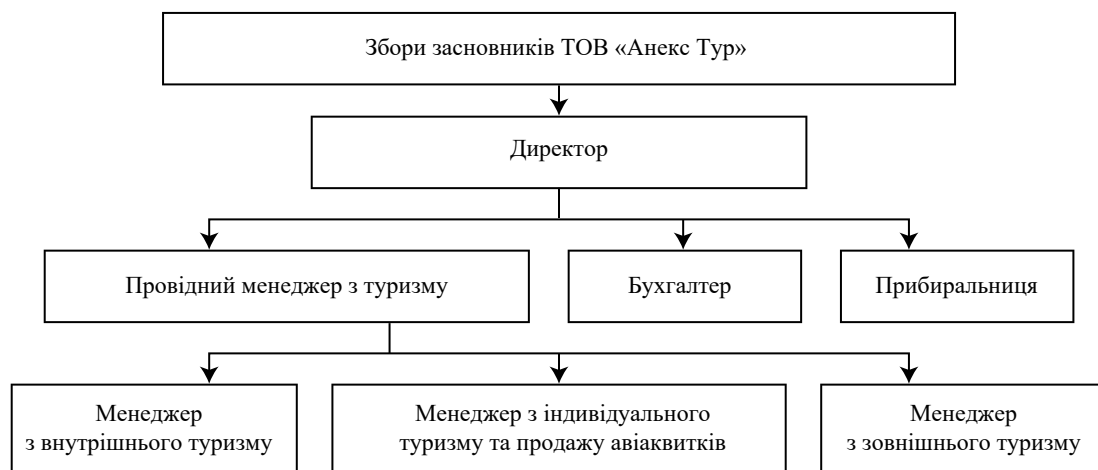


Рис. 1. Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур»

підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибуток.

Директор компанії є головною особою ТОВ «Анекс Тур», так як він відповідає за найважливіші завдання, саме він планує діяльність організації на майбутнє. Директор контролює ефективність бізнесу і вибирає маркетингові та інші бізнес-стратегії. Директор забезпечує відповідність якості туристичних продуктів і послуг кращим світовим стандартам.

Директору підпорядковуються всі відділи, а саме бухгалтерія, комерційний відділ і клінінг. ТОВ «Анекс Тур» організовує бухгалтерський облік своєї діяльності відповідно до внутрішньої облікової політики, стандартів бухгалтерського обліку, вимог, встановлених законодавством України, використовує єдині правила ведення бухгалтерського обліку на підприємствах, засновані на комплексній автоматизації та комп'ютеризації та подає баланси, звіти та іншу інформацію до відповідних державних органів відповідно до вимог чинного законодавства, своєчасно та в установлених обсягах і формах.

Головний бухгалтер забезпечує формування повної та достовірної інформації про результати діяльності та власність підприємства, необхідної для прийняття ефективних рішень, здійснення контролю за використанням матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів та запобігання негативним явищам господарської діяльності. Головний бухгалтер використовує різні види контролю за діяльністю підприємства. Головний бухгалтер складає відповідні звіти, затверджені директором.

Розпорядження та накази головного бухгалтера обов'язкові для виконання всіма працівниками та структурними підрозділами підприємства.

Начальники функціональних відділів на підставі відповідних положень про структурні підрозділи здійснюють керівництво підпорядкованими підрозділами, організовують їх роботу та контролюють виконання підлеглими.

Для оптимізації організаційної структури управління в туристичних підприємствах можна застосувати ряд стратегій, спрямованих на підвищення гнучкості, швидкості реагування на ринкові зміни та покращення якості обслуговування клієнтів. Ось кілька ключових пропозицій [4]:

1. Децентралізація управління, суть якої полягає у переході до децентралізованої структури, що дозволяє передати частину управлінських функцій на рівень відділів або філій. Це надає більше самостійності та відповідальності місцевим керівникам у прийнятті рішень. Перевагою такого управління є підвищення швидкості реакції на зміни ринку, зниження навантаження на центральне керівництво, що дозволяє адаптувати послуги до потреб локальних клієнтів. Прикладом такого управління можуть бути регіональні відділення туристичного підприємства, яким надаються повноваження

адаптувати туристичні пакети залежно від специфіки попиту в окремих регіонах.

2. Впровадження матричної структури поєднує функціональний і проектний підходи, створюючи тимчасові проектні команди для реалізації конкретних завдань або сезонних турів. Перевагою такого управління буде підвищення гнучкості організації, що дозволяє оперативно створювати нові туристичні продукти з урахуванням специфічних запитів клієнтів, стимулює інноваційність завдяки обміну знаннями між відділами. До прикладу створення команди з маркетингу, продажів і обслуговування для розробки ексклюзивних турів під час високого туристичного сезону.

3. Оптимізація комунікаційних процесів полягає у використанні сучасних інформаційних систем для покращення внутрішніх комунікацій, як-от CRM-системи, корпоративні месенджери та платформи для управління проектами. Забезпечує оперативний обмін інформацією між відділами, скорочує затримки в передачі даних, підвищує якість обслуговування клієнтів через централізовану базу даних і швидкий доступ до інформації. Впровадження CRM-системи дозволяє співробітникам відділів продажів і маркетингу швидко отримувати дані про вподобання клієнтів, що сприяє персоналізації туристичних продуктів.

4. Перехід до гнучкої організаційної структури (agile-структури).

Agile-підхід дозволяє організації формувати тимчасові команди для вирішення конкретних задач з мінімальним ієрархічним контролем. Працівники з різних відділів працюють разом над певним проектом або продуктом. Сприяє інноваціям, підвищує адаптивність до швидких змін ринку, особливо корисний для розробки нових продуктів і послуг в умовах швидко мінливого попиту. Гнучка команда може бути створена для розробки нових видів турів (наприклад, «еко-тури»), які відповідають на зростаючий інтерес до екологічного відпочинку.

Висновки. Оптимізація організаційної структури управління є критично важливим напрямом для підвищення ефективності туристичних підприємств, таких як туристичні агенції та оператори. В умовах зростаючої конкуренції, швидких змін ринку та зростаючих очікувань клієнтів, підприємства потребують гнучких, адаптивних та інноваційних управлінських підходів.

Подальші дослідження можуть допомогти створити сучасні організаційні моделі, що враховують цифрові технології, гнучкість, орієнтацію на екологічну стійкість і здатність до швидкого реагування на ринкові зміни та кризові ситуації. Це дозволить туристичним підприємствам краще відповідати на виклики сьогодення, оптимізуючи процеси управління і покращуючи якість обслуговування клієнтів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блазун А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2021 р.). Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. С. 23–26.
2. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6 (2). С. 239–242.
3. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.
5. Гуменюк Г.М., Ткачівська І.М., Гуменюк А.І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 76–89.
6. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216–224.
7. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрьоміна М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 36. С. 87–93.
8. Мінцберг Генрі. *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією* (українською). Київ: Наш Формат, 2018. С. 408.
9. Наконечний К.П., Цепенда М.М., Ячнюк М.О. Аналіз і оцінка інноваційно-технологічної стратегії готельно-ресторанного комплексу «Rivoli City Club». *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>
10. Bennett P. D. *Marketing*. New York: McGraw-Hill. 1995. 304 p.
11. Chandler A. D. *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
12. raly Vseukrainskoi nauk.- prakt. konf. (Khmelnitskyi, February 26, 2021). Khmelnytskyi: FOP Tsiupak A.A., pp. 23–26.
13. Harvat O. A. (2013) Osoblyvosti upravlinnia personalom turystychnykh kompanii. [Features of personnel management in travel companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (2), pp. 239–242.
14. Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia. [HR management in modern organizations: features and prospects for implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 185, pp. 160–172.
15. Hridin O.V. (2017) Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom. [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 188, pp. 228–236.
16. Humeniuk H.M., Tkachivska I.M., Humeniuk A.I. (2020) Upravlinnia personalom pidpriemstv turystychnoi haluzi. [Human resource management of tourism enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 3, pp. 76–89.
17. Hurbyk Yu.Yu., Biliaiev S.S., Bahunts O.S. (2018) Sutnist ta zmist poniattia "upravlinnia personalom" u systemi menedzhmentu orhanizatsii. [The essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, no. 17, pp. 216–224.
18. Yevtushenko H.I., Vatoian A.M., Yeromina M.A. (2019) Formuvannia kolektyvu orhanizatsii yak osnova efektyvnoho upravlinnia personalom. [Formation of the organization's team as the basis for effective personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, no. 36, pp. 87–93.
19. Mintsberh, Henri. (2018) *Anatomiya menedzhmentu. Efektyvnyy sposib keruvaty kompaniyeyu* (ukrayins'koyu) [Anatomy of Management. An Effective Way to Manage a Company (in Ukrainian)]. Kyiv: Nash Format, pp. 408.
20. Nakonechnyi K.P., Tsependa M.M., Yachniuk M.O. (20204) Analiz i otsinka innovatsiino-tekhnologichnoi stratehii hotelno-restorannoho kompleksu "Rivoli City Club". [Analysis and evaluation of the innovative and technological strategy of the hotel and restaurant complex "Rivoli City Club"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>
21. Bennett P.D. (1995) *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 304 p.
22. Chandler A.D. (1962) *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 463 p.

REFERENCES:

1. Blazun A. V., Shorobura I. M. (2021) Sutnist i tsili upravlinnia personalom turystychnoho pidpriemstva. [The essence and goals of personnel management in a tourism enterprise]. *Aktualni problemy rozvytku osvity v sferi turyzmu, fizychnoi kultury ta sportu*: mate-

РОЗДІЛ 10. МАРКЕТИНГ

ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (AI) ТРАНСФОРМУЄ МАРКЕТИНГ

HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IS TRANSFORMING MARKETING

Штучний інтелект (AI) кардинально змінює маркетингові стратегії, пропонуючи бізнесу інноваційні інструменти для глибокої взаємодії з аудиторією, автоматизації рутинних процесів та прийняття обґрунтованих рішень. У статті розглянуто ключові аспекти впливу AI на маркетинг, зокрема його роль у створенні персоналізованих стратегій, орієнтованих на споживача та заснованих на аналізі даних. Особливу увагу приділено перспективам розвитку AI у маркетингу, а також викликам, які виникають під час інтеграції технологій, таким як етичні питання, прозорість алгоритмів, захист конфіденційності даних та адаптація робочої сили до змін. Зазначено, що практика застосування AI у маркетингових стратегіях є недостатньо розробленою, що підкреслює потребу в подальших дослідженнях для створення ефективних методик інтеграції AI у різні аспекти бізнесу. Висновки базуються на аналізі теоретичних джерел, статистичних даних і практичних прикладів використання AI у різних галузях.

Ключові слова: штучний інтелект, інноваційні можливості, аналізування поведінки, аналіз запитів, досвід клієнтів, сегменти ринку, маркетингові стратегії.

УДК 004.8:658.8:658.818

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-37>

Білик І.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Верхоляк І.В.

аспірант кафедри маркетингу
і логістики,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Савич В.О.

здобувач вищої освіти,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Bilyk Iryna

Lviv Polytechnic National University

Verholiyak Ivan

Lviv Polytechnic National University

Savych Vitaly

Lviv Polytechnic National University

Artificial intelligence (AI) is fundamentally changing approaches to marketing, providing businesses with innovative opportunities for deeper interaction with the audience, increasing the effectiveness of decisions and automating routine processes. The key aspects of the impact of AI on marketing are considered, as well as its role in building new customer interaction strategies that are becoming more personalized, consumer-oriented and based on data analysis. Special attention is paid to the prospects for the development of AI in marketing and the potential challenges that companies may face when implementing these technologies. Leveraging machine learning technologies, big data processing, and neural networks, companies can optimize their marketing strategies across various levels. This allows brands to provide customers with personalized offers, increasing consumer engagement and loyalty, which is especially important in a highly competitive environment. One of the brightest opportunities for using AI in marketing is the introduction of chatbots, which have become a popular tool for communicating with customers. Combined with sentiment analytics, chatbots help better understand the emotional state of users, allowing businesses to improve service and improve the customer experience. Particular attention is paid to the challenges that arise during the integration of AI into business: ethical aspects, transparency of algorithms, data privacy issues and the need to adapt the workforce. Companies are compelled to strike a balance between the capabilities of artificial intelligence and the protection of consumer rights to maintain their trust. It is noted that the use of AI in marketing strategies remains insufficiently researched, which determines the relevance of further research in this area. The article also focuses on unresolved issues such as ethics, interaction between humans and AI, as well as the development of effective techniques for integrating technology into various aspects of business activities. The conclusions are based on the analysis of theoretical sources, statistical data and examples of practical implementation of AI in various fields.

Keywords: artificial intelligence, innovation capabilities, behavior analysis, request analysis, customer experience, market segments, marketing strategies.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке стрімко змінюється під впливом технологій, штучний інтелект (AI) стає не лише інновацією, а й стратегічним інструментом, що суттєво впливає на ефективність, конкурентоспроможність та інноваційність підприємств. Завдяки AI компанії отримують нові можливості для аналізу великих обсягів даних, автоматизації рутинних процесів та створення персоналізованих рішень для споживачів.

Водночас впровадження штучного інтелекту супроводжується значними викликами, серед яких: етичні питання (наприклад, забезпечення прозорості алгоритмів); конфіденційність і захист даних; адаптація робочої сили до нових умов праці в автоматизованих середовищах. Швидкий розвиток технологій потребує від підприємств не

лише інтеграції AI у бізнес-процеси, а й стратегічного планування для ефективного використання його потенціалу.

Попри значний прогрес у застосуванні штучного інтелекту, залишаються нерозв'язаними кілька важливих питань, які впливають на успішність його інтеграції у бізнес. Хоча штучний інтелект відкриває можливості для персоналізації, автоматизації рекламних кампаній та аналізу поведінки споживачів, наразі відсутня чітко визначена стратегія його інтеграції в маркетингові стратегії. Це створює потребу у подальших дослідженнях і розробці ефективних методик впровадження. Непрозорість роботи алгоритмів може спричинити недовіру з боку користувачів і регуляторів. Залишається відкритим питання щодо розробки етичних стандартів використання AI, які могли б забезпечити

баланс між автоматизацією та відповідальністю. AI поступово змінює роль працівників у бізнес-процесах, однак ефективна співпраця між людиною і штучним інтелектом потребує нових підходів до навчання та адаптації персоналу. Таким чином, актуальність подальших досліджень полягає у вирішенні зазначених викликів, зокрема розробці стратегій для ефективної інтеграції AI, що враховують етичні та практичні аспекти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Сучасний бізнес неможливо уявити без впровадження новітніх технологій, серед яких особливу роль відіграє штучний інтелект (AI). У світі, що стрімко трансформується під впливом цифрових інновацій, AI стає не тільки технологічним інструментом підприємств, але і предметом широкого вивчення та аналітики. Сьогодні проблематика інтеграції штучного інтелекту у різні аспекти бізнесу, його вплив на продуктивність та конкурентоспроможність компаній привертає значну увагу дослідників. Ряд науковців, таких як Дж. Маккарті [1], А. Тюрінг [2], Е. Брайньольфссон [3], присвятили свої роботи дослідженню принципів роботи AI та його потенціалу. Водночас праці таких експертів, як Т. Девенпорт [4], П. Домінго [5], розглядають вплив AI на стратегічне управління та організаційну ефективність.

Попри численні переваги, використання AI стикається з різноманітними викликами, зокрема з етичними дилемами та питаннями безпеки даних. Наприклад, дослідження Л. Флоріді [6], К. Бострома [7] та Г. Юваля [8] розглядають ці питання, підкреслюючи необхідність розвитку прозорих і справедливих підходів до використання AI. Крім того, деякі дослідники обмежуються аналізом лише макроекономічних наслідків автоматизації, залишаючи без уваги специфіку впливу AI на окремі галузі, такі як охорона здоров'я, фінансові технології та виробництво.

Світова література надає широкий спектр аналітичних праць та практичних кейсів, що дозволяють краще зрозуміти вплив AI на бізнес-середовище. Зокрема, такі автори, як Дж. Каплан [9], Е. Бенджіо [10], надають глибокі огляди ідей та перспектив застосування штучного інтелекту, пропонуючи практичні рекомендації для його впровадження. Ідеї таких видатних мислителів, як Ілон Маск, який наголошує на необхідності регулювання AI, та Сундар Пічай, який бачить у ньому рушійну силу майбутнього прогресу, пропонують різноманітні підходи до розвитку цієї технології.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз застосування AI у бізнесі, зокрема його впливу на продуктивність, автоматизацію, прийняття рішень та клієнтський досвід. Стаття досліджує переваги інтеграції AI у стратегії підприємств, а також виклики, які виникають у процесі впровадження: етичні аспекти, прозорість алгоритмів і проблеми взаємодії людини з AI.

Для досягнення мети дослідження використано аналіз теоретичних джерел, що узагальнює знання провідних експертів у галузі AI, статистичний аналіз ефективності впровадження технологій у різних галузях та вивчення ключових трендів і викликів. Це дозволило сформувати цілісне бачення ролі AI у трансформації сучасного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інтеграція штучного інтелекту охоплює різні аспекти маркетингу та бізнесу, включаючи управління даними, маркетинг, автоматизацію операцій і покращення взаємодії з клієнтами. Аналітика на основі AI дозволяє бізнесу швидко аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень. Такі AI-інструменти, як чат-боти, оптимізують обслуговування клієнтів, забезпечуючи миттєву підтримку та підвищуючи задоволеність користувачів.

Штучний інтелект у маркетинговій сфері, зокрема його інструменти, такі як чат-боти, автоматизовані email-кампанії та таргетована реклама, значно сприяє підвищенню рентабельності інвестицій брендів. Кампанії, розроблені за допомогою алгоритмів AI, характеризуються високою ефективністю, простотою моніторингу та управління. Завдяки можливості оперативного відстеження показників кампаній виявлення проблем і їх усунення відбувається в реальному часі. Ці кампанії мають високий рівень персоналізації, оскільки вони враховують вподобання, потреби та проблеми споживачів.

Окрім переваг, інтеграція AI у маркетинг також супроводжується серйозними етичними викликами. Серед ключових питань – збереження конфіденційності даних споживачів, попередження дискримінаційних алгоритмів, а також створення прозорих систем прийняття рішень. Наприклад, алгоритми можуть підсилювати упередження, які вже існують у даних, на основі яких вони навчаються. Вирішення таких питань є важливим для забезпечення довіри до технологій та їх відповідального використання.

Дані аналітики дозволяють створювати та оптимізувати контент за лічені секунди, що, своєю чергою, знижує необхідність у найманні додаткових фахівців і зменшує навантаження на команду. Це дає змогу співробітникам зосереджуватися на критично важливих завданнях, підвищуючи продуктивність організації в цілому. Завдяки можливостям штучного інтелекту бренди здатні забезпечувати клієнтів індивідуалізованим досвідом. Автоматизовані email-розсилки та таргетована реклама дозволяють формувати пропозиції, ґрунтуючись на перевагах, потребах і історії покупок клієнтів. Аналіз поведінки споживачів, історії їх пошукових запитів та списків покупок дозволяє надсилати релевантні рекомендації продуктів, які максимально відповідають інтересам покупців.

Автоматизовані email-кампанії сприяють побудові довірливих відносин із цільовою аудиторією, стимулюючи до здійснення покупок. Крім того, такі технології ефективно працюють для запобігання відтоку клієнтів: алгоритми штучного інтелекту можуть ідентифікувати потенційно незадоволених споживачів і активізувати взаємодію з ними.

Дослідження Deloitte демонструє, що 82% компаній, які почали впровадження штучного інтелекту три роки тому, нині відчувають суттєвий фінансовий ефект. У середньому, ці інновації забезпечили зростання прибутків на 17%. Це свідчить про перспективність і доцільність інвестицій у AI як інструмент довгострокового розвитку бізнесу [11, с. 153].

Результати досліджень підтверджують, що інвестиції у штучний інтелект стабільно зростають, що свідчить про визнання важливості цієї технології у бізнесі. AI впливає на управлінські рішення, операційну ефективність та клієнтський досвід. Проте, існують і виклики, пов'язані з адаптацією робочої сили до нових умов, упередженням в алгоритмах та ризиками витоку даних.

Технології штучного інтелекту для маркетингу та бізнесу: перспективи впровадження:

1. Інтерактивні віртуальні менеджери є однією з найбільш затребуваних технологій у маркетингу та бізнесі. Хоча особистий контакт із клієнтом залишається важливим, чат-боти поступово стають незамінними завдяки своїй цілодобовій доступності та здатності вирішувати екстрені завдання – цей сегмент становить 46% їхньої загальної функціональності.

2. Навчання AI. Ця технологія забезпечує штучному інтелекту здатність до самостійного вдосконалення шляхом вивчення нових моделей і шаблонів. Сучасні розробки, що проводяться такими лідерами індустрії, як Google, дають змогу швидко навчати програмні алгоритми, адаптуючи їх під конкретні бізнес-завдання.

3. Автономні транспортні засоби. Інтеграція штучного інтелекту в логістику через роботизований транспорт створює нові можливості для підвищення ефективності перевезень. Автономні транспортні засоби, що функціонують на основі AI, дозволяють значно зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки вантажів і мінімізувати людський фактор. За прогнозами, до 2030 року до 40% міського трафіку становитиме саме роботизований транспорт [12].

У сучасному маркетингу штучний інтелект набуває дедалі більшої популярності як одна з ключових тем для обговорення. Зростаюча кількість компаній інтегрує технології ШІ у свою діяльність для підвищення продуктивності команд та оптимізації результативності маркетингових кампаній. Розгляньмо основні напрями, де ці технології можуть бути застосовані для досягнення стратегічних бізнес-цілей:

1. Генерація контенту. Завдяки штучному інтелекту створення контенту стає швидким і зручним процесом. Технології ШІ допомагають брендам генерувати дописи для соціальних мереж, підбирати релевантні ключові слова та заголовки, а також створювати теми для листів. Наприклад, інструменти на основі ChatGPT здатні писати статті на різноманітні теми. Однак перед публікацією контенту необхідно ретельно перевіряти його на відповідність вимогам, а також на актуальність і коректність інформації.

2. Автоматизовані email розсилки. Використання автоматизованих розсилок значно спрощує процес взаємодії з аудиторією, позбавляючи команду від необхідності вручну досліджувати її потреби та формувати повідомлення. ШІ дозволяє створювати персоналізовані email-кампанії, які адаптуються до вподобань і запитів клієнтів. Це сприяє задоволенню клієнтів індивідуальними пропозиціями, що, у свою чергу, підвищує рівень продажів компанії.

3. Аналітика даних. Штучний інтелект відкриває можливості для глибокого аналізу та обробки величезних обсягів даних. В свою чергу, це дозволяє інтегрувати інформацію з різних кампаній і ретельно її досліджувати, щоб визначити, які підходи ефективні для клієнтів, а які потребують корекції. На основі цих даних можна розробляти маркетингові стратегії, які максимально наближують до досягнення поставлених бізнес-цілей. Крім того, аналіз параметрів, таких як кількість відкритих листів, залученість клієнтів, тривалість перебування на окремих сторінках сайту, дозволяє прогнозувати результати майбутніх кампаній.

4. Медіабайнг. Для оптимального розміщення реклами та ефективного просування продуктів використання штучного інтелекту – вкрай доцільне. Алгоритми ШІ дозволяють визначити найбільш перспективні місця для розміщення рекламних оголошень, що сприяє охопленню цільової аудиторії та збільшенню рентабельності інвестицій. За допомогою спеціалізованих інструментів можна отримувати точні рекомендації щодо розподілу бюджету на рекламні кампанії.

5. SEO. Штучний інтелект виступає потужним інструментом для вдосконалення пошукової оптимізації. Завдяки спеціалізованим алгоритмам можливо адаптувати контент до вимог наявних пошукових систем, використовуючи при цьому релевантні ключові слова оптимізуючи існуючу структуру. Це сприяє підвищенню позицій у пошуковій видачі та дозволяє детальніше аналізувати конкурентне середовище. ШІ спосібний виявляти вподобання споживачів і створювати контент, що найбільше відповідає запитам та забезпечує персоналізований підхід [12].

Тривалий час практика використання штучного інтелекту в маркетингових стратегіях є поширеною в багатьох зарубіжних країнах. У США компанії активно

застосовують AI-інструменти з 2006 року, що дозволило їм значно випередити конкурентів. Водночас в Україні ця технологія тільки починає впроваджуватися, поступово набуваючи популярності.

У США інтелектуальні сервіси для автоматизованого створення дизайну сайтів та контенту активно використовуються з 2015 року. Це дозволяє швидко та ефективно створювати професійні веб-сайти без необхідності в глибоких знаннях програмування. В Україні ці технології також починають знаходити своє місце. Наприклад, інструменти, як Mobirise, використовують штучний інтелект для автоматичного створення контенту та дизайну. Це допомагає зробити процес розробки веб-сайтів простішим та швидшим.

Хоча в Україні існують аналоги CRM-систем та чат-ботів, американські розробки значно випереджають їх завдяки більш ранньому впровадженню та ширшому функціоналу. 23 березня 2016 року компанія «Київстар» представила інтелектуального чат-бота Зоряну, який виконує функції віртуального асистента. Зоряна надає інформацію про послуги зв'язку, допомагає обрати та підключити тарифні плани, задає уточнюючі питання, підтримує розмови на абстрактні теми та навіть читає вірші. Чат-бот доступний у месенджерах «Facebook», «Telegram» та «Viber» і спілкується українською та російською мовами. З моменту запуску Зоряни, її база знань налічує понад 5 000 відповідей, нею щомісяця користуються більше 100 тис. клієнтів. За даними прес-служби «Київстару», Зоряна аналізує та обробляє приблизно 10% усіх звернень до компанії, що дозволяє заощаджувати 500 тисяч гривень щомісяця або 6 мільйонів гривень на рік. Цей рівень економії є еквівалентом розходів на утримання ста операторів кол-центру, середня зарплата яких 5 000 гривень [13].

Компанія «WebProduction» яка заснована в Україні, запровадила програмне забезпечення – CRM OneBox Next, що ґрунтується на використуванні технологій штучного інтелекту при проведенні оперативного аналізу та сегментації клієнтських даних у режимі конкретного, реального часу. Ця інноваційна система здійснює трансформацію усного мовлення, отриманого під час телефонних розмов, у текстовий формат, що відкриває можливості для виявлення

ключових тенденцій комунікації через аналіз найбільш уживаних фраз. Використання таких аналітичних даних дозволяє кол-центрам та відділам продажів формувати оптимізовані сценарії взаємодії з клієнтами. Крім того, адаптація оператора до стилю, манери, швидкості та інтонацій клієнтського спілкування забезпечує подолання комунікаційних бар'єрів, що позитивно впливає на загальну результативність переговорів [14].

Висновки. Штучний інтелект (AI) стає незамінним інструментом у сучасному бізнесі, охоплюючи різні аспекти маркетингу та управління. Завдяки AI бізнеси отримують можливість оптимізувати процеси, покращувати взаємодію з клієнтами та приймати ефективніші стратегічні рішення. Використання чат-ботів і віртуальних помічників дозволяє надавати цілодобову підтримку та оперативно реагувати на запити клієнтів, підвищуючи рівень їхньої задоволеності та лояльності. Аналітика даних на основі AI дозволяє компаніям швидко аналізувати великі обсяги інформації, створювати персоналізовані маркетингові кампанії та підвищувати рентабельність інвестицій.

Одним із головних переваг AI є можливість автоматизації завдань, що дозволяє зменшити навантаження на команди та направити ресурси на виконання більш складних завдань. Інструменти AI, такі як автоматизовані email-розсилки та таргетована реклама, забезпечують персоналізований підхід до клієнтів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню конверсії та підвищенню доходів. Додатково, технології AI забезпечують кращу пошукову оптимізацію та ефективне управління медіабайнгом, що значно поліпшує результати маркетингових кампаній.

Однак впровадження AI супроводжується і певними викликами, такими як необхідність забезпечення конфіденційності даних, подолання упереджень в алгоритмах та адаптація співробітників до нових технологій. Приклад українських компаній, таких як «Київстар» і «WebProduction», демонструє успішне застосування AI для автоматизації обслуговування клієнтів і підвищення ефективності бізнесу. Це підкреслює важливість інвестицій у технології AI та їхнє подальше впровадження для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1

**Інтеграція штучного інтелекту в маркетинг:
досвід українських та зарубіжних компаній**

Використання AI	Іноземні держави		Україна	
	Назва продукту	Дата створення	Назва продукту	Дата створення
AI для дизайну сайтів	Molly/ Rituwall Inc. (США)	10.2014	-	-
AI для створення контенту	Wordsmith / Automated insights (США)	10.2015	-	-
	Quill/Oculus (США)	10.2016	-	-
CRM	Einstein/ Salesforce (США) [16]	09.2016	CRM OneBox Next [14]	04.2017
Чат-боти	Watson/ IBM (США) [15]	06.2006	Київстар/AI Зоряна [13]	03.2016

Джерело: сформовано авторами

Отже, штучний інтелект має великий потенціал для трансформації бізнес-процесів і підвищення продуктивності. Його інтеграція в маркетинг та управління може забезпечити компаніям значні переваги, але для цього потрібні стратегічні підходи, етичне використання технологій та безперервний розвиток у відповідності до мінливих умов ринку.

Запропоновані висновки можуть бути використані для розробки ефективних підходів до впровадження AI у бізнес-процеси та стратегічного управління підприємствами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. McCarthy John. CHM. URL: <https://computerhistory.org/profile/john-mccarthy> (дата звернення 02.11. 2024).
2. Turing A. M. Computing Machinery and Intelligence. Mind 49: 433–460. URL: <https://courses.cs.umbc.edu/471/papers/turing.pdf> (дата звернення 02.11. 2024).
3. Brynjolfsson Erik. The Second Machine Age. URL: <https://ide.mit.edu/publication/the-second-machine-age/> (дата звернення 02.11. 2024).
4. Davenport H. Thomas. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. URL: https://www.researchgate.net/publication/332087343_The_AI_Advantage_How_to_Put_the_Artificial_Intelligence_Revolution_to_Work (дата звернення 02.11. 2024).
5. Domingos P. The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2015-43168-000> (дата звернення 02.11. 2024).
6. Floridi L. The Ethics of Artificial Intelligence. URL: https://www.researchgate.net/publication/373375640_The_Ethics_of_Artificial_Intelligence_Principles_Challenges_and_Opportunities (дата звернення 02.11. 2024).
7. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/20527133-superintelligence> (дата звернення 02.11. 2024).
8. Harari Y. 21 Lessons for the 21st Century. URL: <https://amauroboliveira.blog/wp-content/uploads/2020/10/21-lessons-for-the-21st-century-1.pdf> (дата звернення 02.11. 2024).
9. Kaplan J. Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know What Everyone Needs to Know. URL: https://www.researchgate.net/publication/347667829_Artificial_Intelligence_What_Everyone_Needs_to_KnowRWhat_Everyone_Needs_to_KnowR (дата звернення 02.11. 2024).
10. Bengio Y. Stanford HAI. URL: <https://hai.stanford.edu/people/yoshua-bengio-0> (дата звернення 02.11. 2024).
11. Panchenko M., Velyka K. Research of the impact of artificial intelligence in marketing. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 7, №2. URL: https://mdt-opu.com.ua/files/download/2023/mdt_7.2.2023.pdf (дата звернення 04.11. 2024).
12. Просуваємо бізнес в інтернеті. M.System. URL: <https://msystem.ua/ua/marketing-ua/vpliv-ai-na-biznes-jak-efektivno-vprovadzhuvati-tehnologii-v-biznes/> (дата звернення 04.11.2024).
13. Чат-бот Зоряна від Київстар. Protelecom. URL: <https://protelecom.net/chat-bot-zoryana-ot-kievstar-2-mln-dialogov-12-tyisyach-otvetov-v-baze-i-novyie-funktsii/> (дата звернення: 13.01.2025).
14. Українські CRM системи для бізнесу. OneBox OS. URL: <https://1b.app/ua/> (дата звернення 05.11.2024).
15. Cao Y., Wan M. Introducing Use IBM Watson OpenScale to analyze your z/OS AI models with trust and transparency. IBM. URL: <https://developer.ibm.com/tutorials/how-to-trust-zsystems-ai-models-with-ibm-openscale/> (дата звернення 05.11.2024).
16. Salesforce Einstein AI Solutions. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/artificial-intelligence/> (дата звернення: 05.11.2024).

REFERENCES:

1. McCarthy John. (2024) CHM. Available at: <https://computerhistory.org/profile/john-mccarthy> (accessed 02 November 2024).
2. A.M. Turing (1950) Computing Machinery and Intelligence. Mind 49: 433-460. Available at: <https://courses.cs.umbc.edu/471/papers/turing.pdf> (accessed 02 November 2024).
3. Brynjolfsson Erik. (2014). The Second Machine Age. Available at: <https://ide.mit.edu/publication/the-second-machine-age/> (accessed 02 November 2024).
4. Davenport H. Thomas. (2018). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Available at: https://www.researchgate.net/publication/332087343_The_AI_Advantage_How_to_Put_the_Artificial_Intelligence_Revolution_to_Work (accessed 02 November 2024).
5. Domingos P. (2015). The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/2015-43168-000> (accessed 02 November 2024).
6. Floridi L. (2023). The Ethics of Artificial Intelligence. Available at: https://www.researchgate.net/publication/373375640_The_Ethics_of_Artificial_Intelligence_Principles_Challenges_and_Opportunities (accessed 02 November 2024).
7. Bostrom N. (2014). Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Available at: <https://www.goodreads.com/book/show/20527133-superintelligence> (accessed 02 November 2024).
8. Harari Y. (2019). 21 Lessons for the 21st Century. Available at: <https://amauroboliveira.blog/wp-content/uploads/2020/10/21-lessons-for-the-21st-century-1.pdf> (accessed 02 November 2024).
9. Kaplan J. (2016). Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know What Everyone Needs to Know. Available at: https://www.researchgate.net/publication/347667829_Artificial_Intelligence_What_Everyone_Needs_to_KnowRWhat_Everyone_Needs_to_KnowR (accessed 02 November 2024).
10. Bengio Y. (2024). Stanford HAI. Available at: <https://hai.stanford.edu/people/yoshua-bengio-0> (accessed 02 November 2024).
11. Panchenko M., Velyka K. (2023). Research of the impact of artificial intelligence in marketing. *Marketing i tsyfrovі tekhnologii*. Naukovyi zhurnal, Tom 7, №2.

Available at: https://mdt-opu.com.ua/files/download/2023/mdt_7.2.2023.pdf (accessed November 4, 2024).

12. Prosuvaemo biznes v interneti. (2024). [We promote business on the Internet]. M.System. Available at: <https://msystem.ua/ua/marketing-ua/vpliv-ai-na-biznes-jak-efektivno-vprovadzhuvati-tehnologii-v-biznes/> (accessed November 4, 2024).

13. Chat-bot Zoriana vid Kyivstar. (2018). [Chatbot Zoryana from Kyivstar]. Protelecom. Available at: <https://protelecom.net/chat-bot-zoryana-ot-kyivstar-2-mln-dialogov-12-tyisyach-otvetov-v-baze-i-novyie-funktsii/> (accessed November 5, 2024).

14. Ukrainski CRM systemy dlia biznesu. (2024). [Ukrainian CRM systems for business]. OneBox OS. Available at: <https://1b.app/ua/> (accessed November 5, 2024).

15. Cao Y., Wan M. (2023) Introducing Use IBM Watson OpenScale to analyze your z/OS AI models with trust and transparency. IBM. Available at: <https://developer.ibm.com/tutorials/how-to-trust-zsystems-ai-models-with-ibm-openscale/> (accessed November 5, 2024).

16. Salesforce Einstein AI Solutions. Salesforce. Available at: <https://www.salesforce.com/eu/artificial-intelligence/> (accessed November 5, 2024).

КОМПЛЕКСНІ ПІДХОДИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

COMPLEX APPROACHES TO THE APPLICATION OF MARKETING SERVICES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

УДК 338.46:339.13

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-38>

Борисенко О.С.

к.е.н., доцент, доцент кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Фісун Ю.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Тривайло А.Ю.

к.е.н., доцент, доцент кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Borysenko Olena

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Fisun Yuliia

State Non-Commercial Company "State University "Kyiv Aviation Institute"

Tryvailo Andrii

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

В статті розглядаються особливості маркетингу в сфері послуг, досліджуються його характерні риси та визначається важливість використання новітніх маркетингових технік і методів у сфері послуг, тим самим підкреслюючи характеристики послуг як продукту, із яких випливають специфічні риси маркетингу послуг: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність та не збереженість послуги. Також проаналізовано світовий та український ринок послуг, визначено відмінності між ринками послуг і товарів, визначено особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг, досліджено елементи маркетингу послуг «7P», елементи комплексу маркетингу «4C», які класифіковані за системою «7C» комплексу маркетингу послуг, оцінено «4E» комплексу маркетингу та «7E» комплексу маркетингу послуг.

Ключові слова: маркетинг, сфера послуг, ринок послуг, маркетинг сфери послуг, особливості сфери послуг.

The article examines the features of marketing in the service sector, considers its features, determines the importance of applying the latest methods and techniques of marketing in the service sector, while focusing on the features of the service as a product, from which specific features of service marketing arise: intangibility, inseparability from the source, impermanence and non-preservability of the service. The intangibility and intangible nature of the service enhances the role of trust in the manufacturer and the importance of the element of "physical evidence". The non-preservability of the service requires the marketer to be able to promptly manage demand. The variability of service quality requires clear service standards in combination with motivation and training of personnel. However, modern technologies allow reducing the impact of the human factor and significantly eliminating the negative manifestations of the features of services. The authors substantiate the feasibility of a unified approach to doing business in the non-production sector, based on one of the five marketing concepts. Conceptual models show the processes of interaction of elements of the service market to establish their long-term cooperation. Due to the specifics of services, there is a need to form a policy not only of external and internal marketing, but also of interactive marketing, that is, marketing of client/staff interaction in the service process. The article analyzes the services market in the world and in Ukraine, identifies differences between the markets of services and goods that determine special approaches to the marketing activities of enterprises in the services market. The difference between marketing of the material sphere and marketing of the services sphere is shown in terms of such categories as marketing, marketing mix, quality, materiality and tangibility, production time and consumption. For each category, the necessary actions of a marketer working in the services sector are listed. The elements of the service marketing complex "7P" are studied. The elements of the marketing complex "4C" are studied and grouped into the "7C" system of the service marketing complex. The marketing complex "4E" is evaluated and the service marketing complex "7E" is highlighted.

Key words: marketing, service sector, service market, service sector marketing, features of the service sector.

Постановка проблеми. Однією з ключових сфер сучасного економічного розвитку є сфера послуг. Ця сфера є найважливішим показником економічного розвитку будь-якої країни світу. Використання маркетингових підходів стало невід'ємною частиною діяльності підприємств сфери послуг. Тому виникають питання щодо концепцій маркетингу послуг, які можна успішно застосувати в маркетинговій діяльності для сприяння успішному розвитку бізнесу.

Таким чином, комерційного успіху можна досягти за рахунок впливу потужних маркетингових інструментів, орієнтованості на клієнта та його потреби, швидкого та легкого реагування на всі їхні побажання та вимоги. Цього можна досягти шляхом впровадження нової маркетингової концепції. Використання новітніх маркетингових методів і прийомів у сфері послуг на вітчизняних підприємствах є новою технологією і потребує ґрунтовного вивчення маркетингових інструментів з метою

визначення особливостей ринку послуг, обґрунтування його основних ознак, вивчення розвитку різних контрольованих елементів маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії маркетингу послуг розглядає велика кількість західних вчених. Засновниками сучасної теоретичної думки вважаються такі західні вчені: Бумс Б. [7], Бітнер М. Дж. [7], Ф.Котлер [4] та інших. Інтерес до проблем організації маркетингу в сфері послуг виявляють багато вітчизняних науковців: Буднікевич І. М. [1], Данилюк Т. [2], Овдіюк О. М. [3], Швець Т. В. [3], Іванова Л. О. [5], Семак Б. Б. [5], Вовчанська О. М. [5], Красовська О. Ю. [6] та інші.

Але, незважаючи на широкий інтерес до сфери послуг, її розвиток, що швидко змінюється, вимагає постійного перегляду існуючих умов і адаптації до нових умов ведення бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення ролі маркетингу як чинника сучасного

розвитку сфери послуг з точки зору визначення його особливостей та застосування головних інструментів і методів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для визначення особливостей маркетингу послуг необхідно проаналізувати основні характеристики послуги як об'єкта дослідження. Це дослідження доцільно почати з формулювання основної суті поняття «послуга».

Сьогодні в науці поширені два різні підходи до тлумачення цього поняття [1]. Перший підхід добре ілюструє Ф. Котлер, який визначає послугу як продукт, що продається у формі вигоди чи задоволення [4]. Другий підхід базується на моделі сукупності товарів і послуг. У цій моделі різниця між товарами та послугами чітко не визначена. Кожен атрибут можна віднести до товару або послуги лише умовно, відповідно до їх характеристик. Науковці частіше дотримуються першої точки зору, в той час як модель сукупності знаходить своє відображення у визначенні характерних особливостей послуг.

Сучасний ринок послуг характеризується вражаючим різноманіттям і включає великий перелік важливих видів послуг, зокрема Світова організація торгівлі виділяє понад 600 видів послуг [3]. Дійсно, така різноманітність послуг підвищує важливість питання класифікації послуг. На сьогоднішній день розроблено різні методи класифікації послуг, які відрізняються критеріями класифікації, рівнем деталізації та призначенням. Найбільш популярний

перелік послуг розроблений К. Лавлоком і побудований за двома принципами: ступінь відчутності послуги та призначенням послуги (табл. 1).

Розглянувши сутність категорії «послуга», доцільно визначити характеристики послуг у порівнянні з матеріальними товарами. Вчені виділяють такі принципові відмінності між послугами та товарами (рис. 1) [5]:

1. Невідчутність - послугу неможливо показати, відчуті до моменту безпосередньої покупки;
2. Нерозривність виробництва і споживання: у сфері послуг виробництво і споживання послуг поєднані в один процес і відбуваються одночасно;
3. Мінливість якості послуг виражається в тому, що якість послуг може істотно змінюватися під впливом багатьох факторів, які визначають їх мету і результат;
4. Неможливість зберігання виражається в тому, що послуги не можуть бути вироблені заздалегідь, а споживаються в міру необхідності.
5. Унікальність послуг виражається в тому, що послуги є частиною конкурентної переваги, на основі якої клієнт вибирає компанію або послугу.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується домінуванням сфери послуг у структурі національного виробництва багатьох країн світу та в системі міжнародних економічних відносин.

На послуги припадає близько 64% ВВП [3], а частка сфери послуг в економіці розвинутих країн перевищує частку матеріально-виробничого

Таблиця 1

Основна класифікація послуг

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, сфера краси, спорт, громадське харчування
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, господарські послуги, ветеринарні послуги
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Медійні послуги, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії з невідчутними активами	Фінансові, юридичні і консультаційні послуги

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

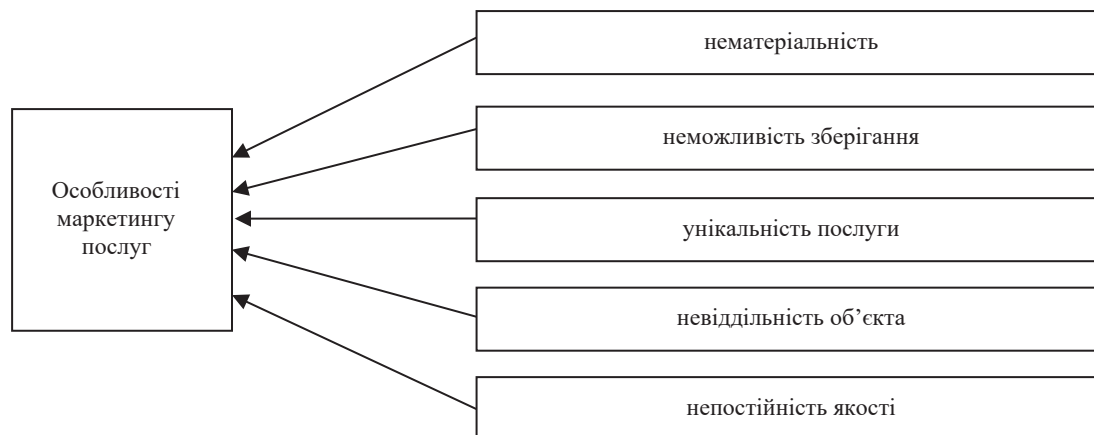


Рис. 1. Особливості маркетингу послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

сектора і в структурі їх ВВП становить 70% [3]. Близько 25% світового експорту товарів і послуг припадає на країни ЄС, 10% – на США, 10% – на Китай.

Позитивна динаміка окремих показників у сфері послуг є кінцевим результатом «входження» практично в усі види економічної діяльності, адже, як відомо, в сучасному економічному середовищі послуги надаються не лише сервісними компаніями, а й також промислово-господарськими організаціями, які здійснюють гарантійне та післягарантійне обслуговування, надають транспортні послуги, інформаційну підтримку тощо [6].

Сьогодні роль сфери послуг дуже широка – вона не тільки є важливою галуззю національної та світової економіки, а й відіграє значну роль у розвитку суспільства, впливає на функціонування та розвиток матеріального виробництва, сприяє розширенню вільного часу, створює можливості для більш повного задоволення і розвитку потреб особистості і суспільства, є найважливішим чинником створення сучасних умов життя, забезпечення рівня економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

В Україні близько 50% ВВП формується у сфері послуг [3]. За даними Мінекономіки, у 2023 році найкращий внесок у ВВП зробила сфера послуг, особливо сфери державного управління та оборони, фінансування яких є пріоритетним у воєнний час.

Промисловий сектор, який зазнав значних втрат і руйнувань під час війни, знову робить хороший внесок у ВВП, але менший, ніж сектор послуг. Найвищі темпи зростання на кінець року спостерігалися у державному управлінні та обороні, будівництві, сільському господарстві, внутрішній торгівлі та переробній промисловості.

Війна стала величезним ударом, який змінив усе: від економіки до поведінки споживачів. І сфера послуг не є винятком. Перше, що відчули бренди, це різке скорочення кількості клієнтів. Люди починають переглядати витрати на основні потреби: їжу, безпеку та житло. Проте за кілька місяців ситуація стабілізувалася. Одна з причин – зміна пріоритетів. Українці звикають до нових умов, тому потрібні й нові послуги.

За три роки повномасштабної війни на ринку відбулося багато суттєвих змін. Перехід до онлайн-сервісів виник через обмежений фізичний доступ до певних сервісів та з міркувань безпеки. Зменшився попит на розваги, тобто 65% українців економлять на розвагах і відпочинку через економічну ситуацію та психологічне та емоційне здоров'я. Відбулася реструктуризація бізнесу, підприємці змінили діяльність, адаптувавши послуги до нових потреб. Попит на транспортно-логістичні послуги зріс, оскільки люди обирають швидкі та безпечні способи доставки. Державна підтримка також дала поштовх для розвитку сфери послуг. Зокрема, уряд запустив

низку програм для малого та середнього бізнесу. Це дозволило багатьом підприємцям продовжити свою роботу або знайти нові напрямки розвитку. Особливо в районах, які сильно постраждали від війни. Тому сьогодні спостерігається підвищений попит на все, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов або забезпечити основні потреби.

Оцінюючи сучасний стан та особливості розвитку сфери послуг в Україні, важливо відзначити, що, незважаючи на соціально-економічну нестабільність в країні, її рівень залишається дуже високим. Незважаючи на війну, сектор послуг зміг зберегти вражаючі темпи зростання загального обсягу продажів послуг. Тому зростання ролі сфери послуг та її ефективний розвиток зумовлені глобальними тенденціями та впливом багатьох факторів, серед яких зміна структури попиту, розвиток науки і техніки, глобальна потужність. Важливу роль відіграють конкурентне середовище, соціальні зміни, торговельне співробітництво та розвиток транснаціональних компаній [3].

Поділ окремих груп послуг, крім науково-теоретичного змісту, має чітке практичне значення, оскільки різні види послуг потребують застосування різних методів управління, основним з яких є маркетинг.

Основним завданням маркетингу є розробка, просування та впровадження тих послуг, які є найбільш важливими для споживачів, з одного боку, та суб'єктів господарювання, з іншого, у певний момент часу, тому що компанії зможуть досягти позитивного фінансового результату та постійно вдосконалювати послуги через якісне обслуговування. Тобто роль маркетингу у сфері послуг полягає у підвищенні задоволеності та інтересів споживачів і виробників за допомогою сучасних інструментів маркетингу.

На сьогоднішній день залишаються актуальними наступні функції маркетингу в сфері послуг: визначення пріоритетного споживача; визначення споживчої вартості послуги; прогнозування змін споживчої цінності послуг для конкретного замовника, аналіз розвитку лояльності покупців; «виведення» і просування послуг [2].

Ринок маркетингових послуг пропонує споживачам широкий асортимент нематеріальних благ, де кожен вид послуг має свої особливості. Тому важливим буде чітке визначення класифікаційної групи послуг як товару. Таким чином, сегмент ринку послуг формується за чотирма групами ознак, які залежать від:

1. Хто або що надає необхідну послугу.
2. Від цілей (мотивів) продавця – комерційні (з метою отримання прибутку) і некомерційні (з метою отримання іміджу, наприклад, послуги благодійних організацій).
3. За джерелами фінансування – бюджетні та недержавні.

4. Від клієнтів – послуги, що надаються окремим особам (їх сім'ям) або організаціям (компаніям, підприємствам).

Маркетинг у сфері послуг - це не тільки спосіб задоволення потреб, а й, перш за все, процес розробки, просування та реалізації послуг, виявлення можливостей збуту, включаючи керівництво у визначенні конкретних потреб клієнтів. Маркетинг робить свій внесок, знаходячи більш системний підхід до планування структури послуг, ціноутворення, координації процесу доставки, стимулювання продажу послуг [5].

Використання маркетингу та сфери послуг вимагає впровадження нової маркетингової концепції, спрямованої на розширення бізнесу та

використання нових методів маркетингу з застосуванням відповідних маркетингових інструментів. При здійсненні маркетингу у сфері послуг необхідно: підкреслити характерні риси сфери послуг; визначити основні підрозділи маркетингу послуг; розрізняти методи розробки маркетингових послуг; координувати складові комплексу маркетингу послуг.

Таким чином, маркетинг послуг – це економічна наука, яка вивчає процеси виробництва, розробки та реалізації послуг та потреби і бажання споживачів щодо їх задоволення.

Концепція маркетингу послуг була реалізована шляхом побудови загальної моделі процесу маркетингу послуг (рис. 2).

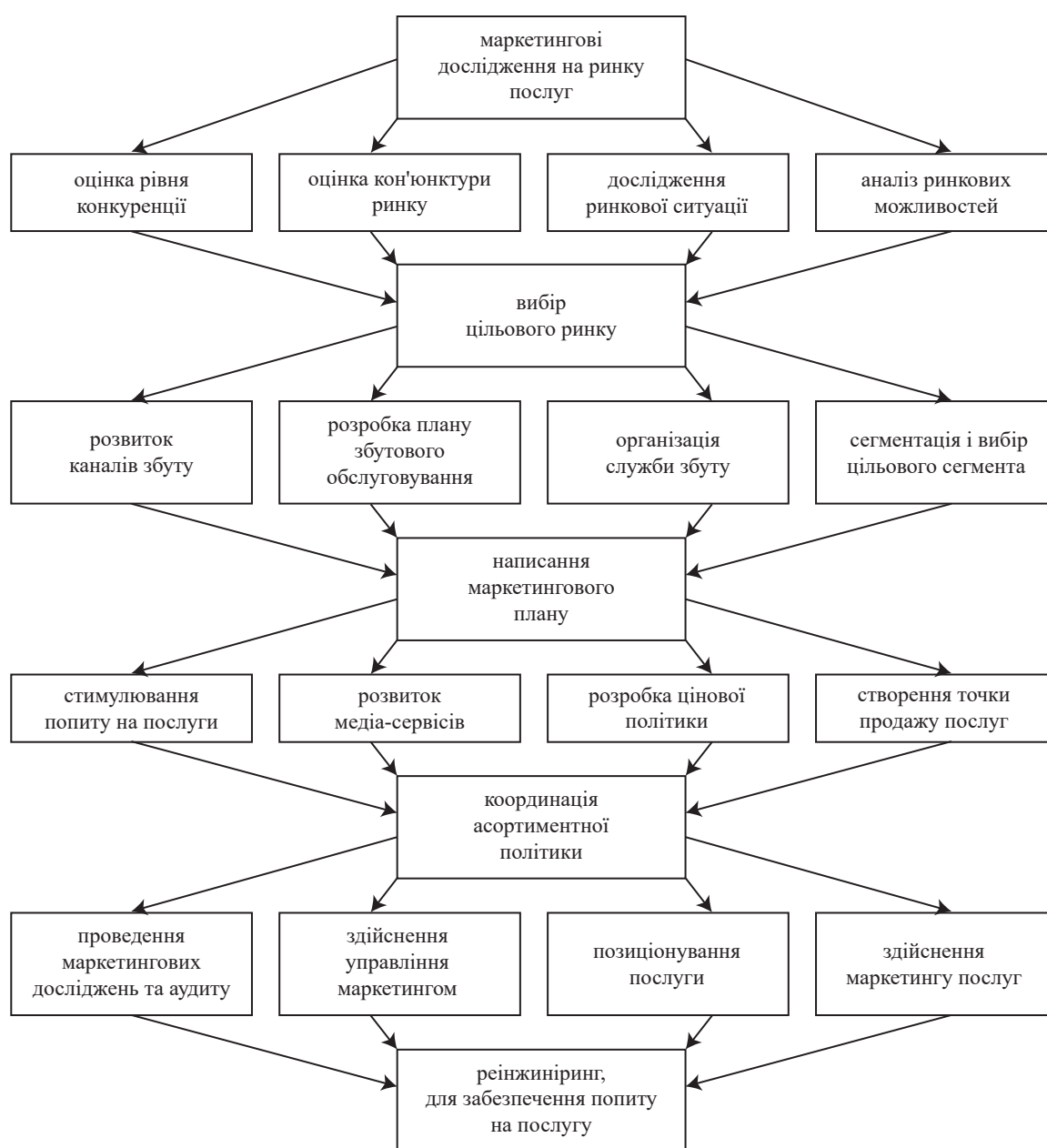


Рис. 2. Загальна модель процесу маркетингу послуг

Джерело: побудовано авторами

Концепції маркетингу товарів дуже схожі на концепції маркетингу послуг. Вони розкривають особливості послуги, її характер і умови розповсюдження:

1. Концепція удосконалення діяльності підприємства у сфері послуг ґрунтується на тому, що доступність та низькі ціни спонукають клієнтів проявляти інтерес до користування послугами. Застосування цієї концепції актуальне для послуг масового споживання, які задовольняють потреби споживачів на постійній основі, наприклад, побутові послуги.

2. Концепція вдосконалення послуг полягає в тому, що висока якість відіграє важливу роль для клієнта під час процесу покупки. Концепція застосовна до ситуацій з високим попитом, коли є клієнти, яким потрібні спеціалізовані та персоналізовані послуги.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на припущенні, що послуги компанії не будуть затребувані в необхідних обсягах, якщо не використовувати комплексні методи просування для стимулювання покупців.

4. Традиційна концепція маркетингу базується на тому, що підприємство використовує у своїй діяльності спеціальні дослідження, які дозволяють виявити запити та потреби покупців, спрогнозувати поведінку покупців і визначити ймовірність попиту і, як наслідок, забезпечити задоволення потреб через реалізацію комплексу маркетингу.

5. Концепція соціального маркетингу має низку важливих вимог до реалізації на ринку послуг:

соціальна система функціонування різноманітних галузей послуг є основою для вирішення соціальних проблем і завжди враховує потреби суспільства; соціально-етичні маркетингові елементи сприяють соціальній відповідальності у формуванні іміджу компанії; невиробничий сектор включає некомерційний сектор, діяльність, якого засновану на принципах соціального забезпечення.

Часто маркетинг розглядають як єдину науку, не розмежовуючи різні сфери діяльності. Крім того, частка послуг у загальній вартості реалізованої продукції у 2023 р. становила 59%, а частка матеріального виробництва – 41%. У матеріальному секторі найбільшу питому вагу займають промислові товари (77%), на сільське господарство припадає 13%, будівництво – 10% [3]. Якщо поглянути на структуру торгівлі послугами (59%), то найбільшу питому вагу займає оптова та роздрібна торгівля (68%), друге місце посідають транспортна, складська, поштова та кур'єрська діяльність, третє – інформація та зв'язок, четверта – фінансова та страхова діяльність.

На рис. 3 наведено загальний огляд відмінностей між матеріальними товарами та послугами та діями продавців залежно від особливостей сфери послуг. Основні відмінності в реалізації послуг пов'язані з характеристиками самих послуг, тим, що час їх виробництва і споживання пов'язаний, а людський фактор відіграє значну роль у визначенні якості послуг.

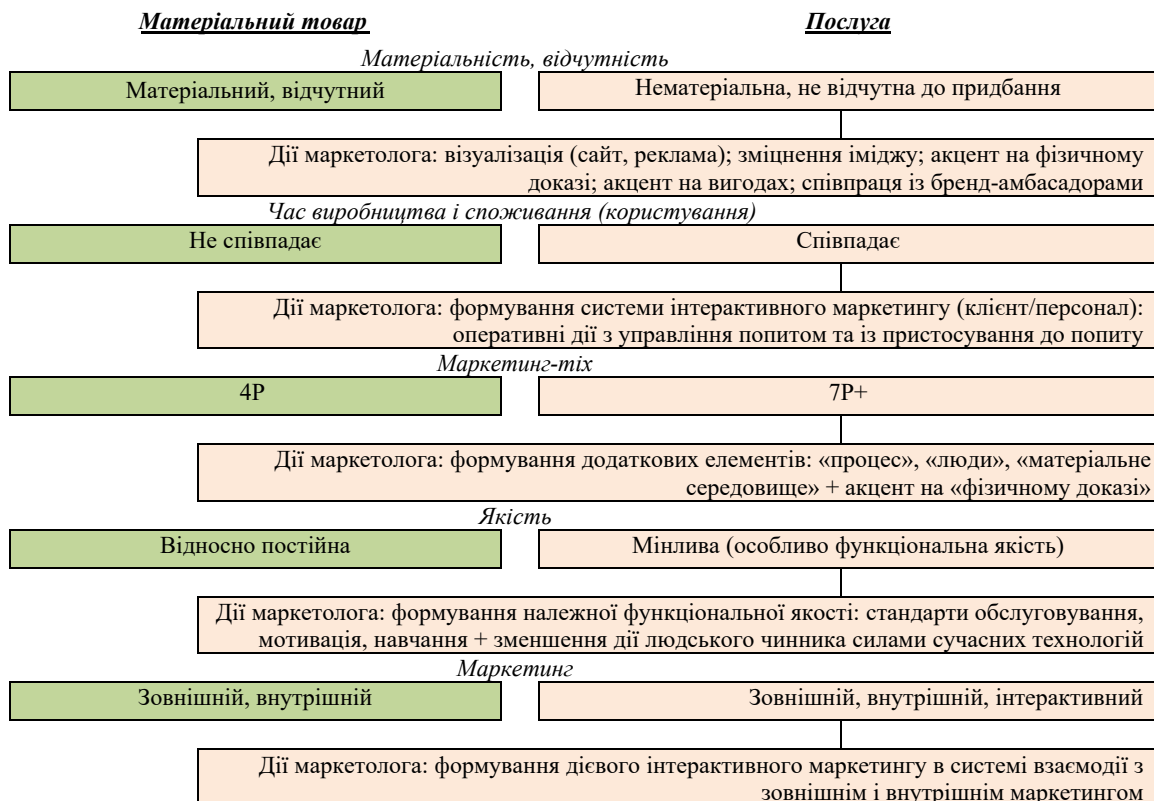


Рис. 3. Відмінності маркетингу сфери послуг від маркетингу матеріальної сфери

Джерело: побудовано авторами

Для забезпечення безперебійної роботи підприємств сфери послуг та задоволення потреб клієнтів необхідно створити систему взаємопов'язаних одиниць, які є основою для всієї маркетингової діяльності компанії в цьому секторі: 1) компанія; 2) працівники підприємства; 3) цільова аудиторія. Згідно з цією структурою три основні одиниці утворюють три керовані ланки: 1) компанія-споживач 2) компанія-персонал 3) персонал-споживач [6].

Для ефективного управління продажами в сфері послуг необхідно створити три стратегії, які орієнтовані на ці ланки (рис. 4).

Економічна ефективність будь-якого підприємства, що працює в сфері послуг, багато в чому визначається якістю послуги, що надається клієнту, а якість самої послуги залежить від задоволеності працівників і умов праці. Тому визначено актуальність проблеми пошуку потужного інструменту для створення стійких взаємовідносин з клієнтами, а саме впровадження інтерактивного маркетингу в сферу послуг, що є важливим і має входити до переліку маркетингових інструментів.

Взаємодія між покупцем послуг і їх постачальником пов'язана не тільки з інтересом клієнтів до тієї чи іншої послуги, а й результатом продажу послуг. У зв'язку з цим у теорії маркетингу послуг виникли різні комбінації регульованих елементів маркетингу. Перша затверджена класифікація маркетингових інструментів була розроблена Е. Дж. Маккарті [4]. Він виділив чотири основні точки продажу, кожна з яких починається з англійської літери "P": "product" (товар); "price" (ціна); "place" (місце); "promotion" (просування).

Людський фактор, який домінує в певних послугах, забезпечує п'яту "P" (люди), яка об'єднує людей, які працюють у компаніях сфери послуг, процес підбору персоналу, навчання, мотивацію та оцінку. Використання цих п'яти інструментів формує концепцію комплексу маркетингу "5P", відому в сфері послуг [7].

Більшість авторів розглядають диференційований маркетинговий підхід, пропонуючи додаткові елементи комплексу маркетингу в сфері послуг: люди (people) – працівники, які повинні створити

позитивне враження на клієнта і безпосередньо на самих клієнтів; процес (process) надання послуг; «речовий доказ» (physical evidence) – «матеріалізація» послуги за допомогою різноманітних сертифікатів, дипломів, довідок [7].

Таку зміну елементів маркетингу в сфері послуг, а саме концепцію "7P", запропонували Бернардо Х. Бумс і Мері Дж. Біттнер [7]. Таке розширення, на нашу думку, виправдано специфікою сфери послуг, а саме: одночасним виробництвом і споживанням послуг, високим рівнем взаємодії бізнесу та клієнта, відкритим характером інтегрованої системи обслуговування (рис. 5).

Враховуючи різноманітний характер послуг, неможливо сформулювати універсальні правила для проектування, підтримки та вдосконалення середовища продажів, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності компанії. Але, з іншого боку, така ситуація вимагає використання маркетингологами творчих навичок у процесі виконання професійних завдань, а значить, створює умови для розвитку та зростання. Знайти баланс між цими двома показниками – шлях до успіху в сервісному бізнесі.

У процесі розробки теорії маркетингу багато авторів збільшують кількість складових комплексу маркетингу, але в кінцевому підсумку великий перелік можна звести до чотирьох згаданих компонентів.

Р. Лаутерборн вважає, що "4Ps" продавця відповідають "4Cs" клієнта: product-customer needs and wants (нестатки та потреби); price-cost to consumer (витрати клієнта); place-convenience (зручність); promotion-communication (комунікація) [7]. У своїй теорії він вніс зміни в класифікацію К. Шіміцу, який замість слів, що починаються з літери "P", запропонував слова, що починаються з літери "C": product-commodity (товар), price-cost (вартість), place-channel (канал розподілу), promotion-communication (комунікації). Таким чином, планування маркетингових послуг, що відповідає "7Cs", має включати такі елементи: customer needs (потреби); commodity (товар); cost (вартість); channel (канал розподілу); convenience (зручність); communication (комунікація); cause (процес) (рис. 6).

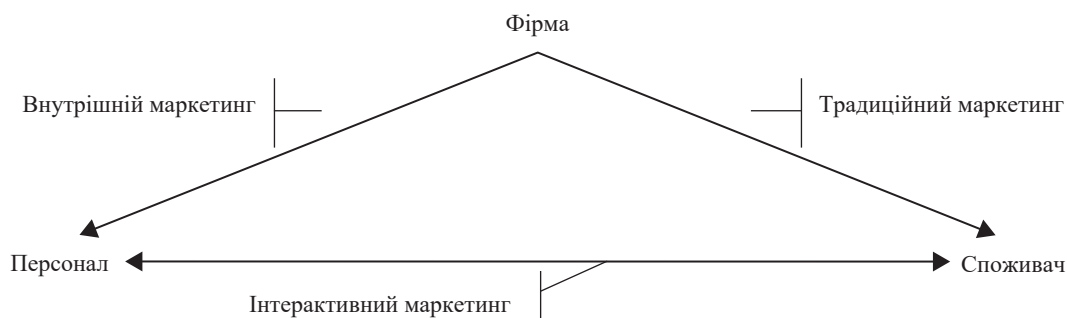


Рис. 4. Трикутна модель маркетингу послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

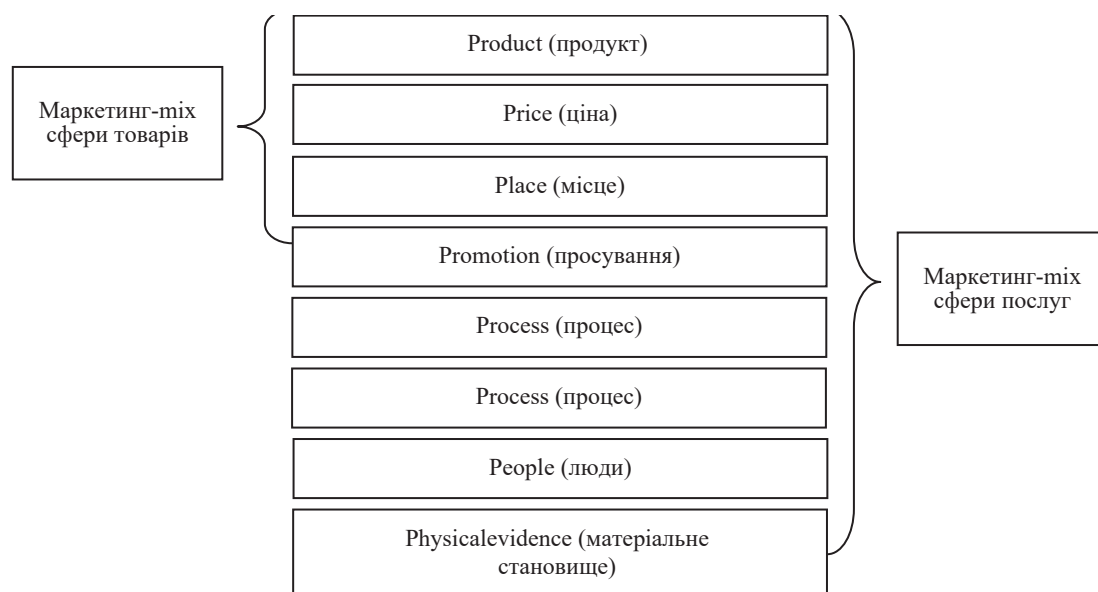


Рис. 5. Комплекс маркетингу «7P» сфери послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

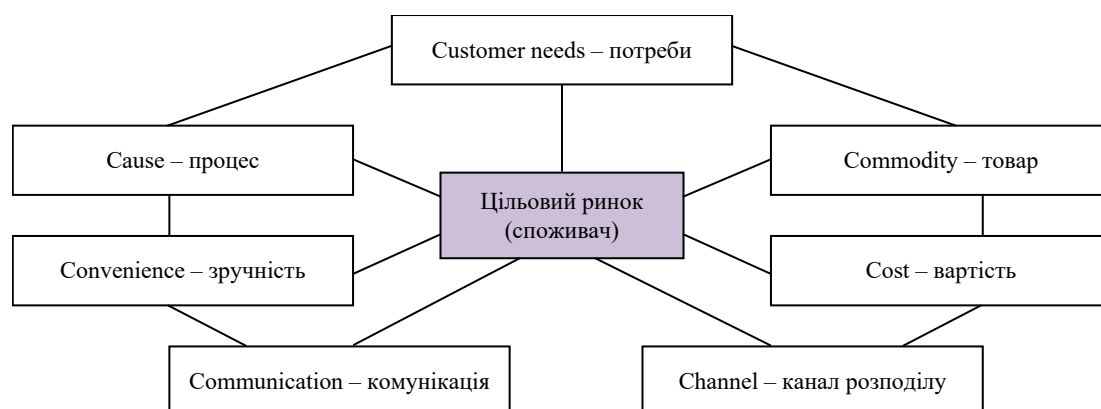


Рис. 6. Концепція «7С» комплексу маркетингу послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

Науковець Т. Махрова пропонує концепцію «4Е», яка є загальною структурою, специфічною для комплексу «4P» і формує принципи роботи бізнесу при створенні маркетингового плану та просуванні продукції [7]. Цю модель для маркетингу послуг необхідно доповнити: environment (оточення), effect (враження), exchange (обмін).

Тому при розробці маркетингового комплексу для будь-якого підприємства та підтримки його конкурентоспроможності важливо враховувати специфіку його функціонування на ринку послуг та особливості маркетингової діяльності.

Висновок. Отже, у зв'язку з розвитком сфери послуг зростатиме значення маркетингу послуг як науково-практичної галузі. Існування суттєвої різниці між реальними товарами та послугами зумовлює необхідність використання різноманітних методів управління маркетинговою діяльністю підприємств цих сфер. Особливу роль у цьому

відіграє орієнтація на клієнта та його потреби та використання новітніх маркетингових прийомів. Комплекс маркетингу послуг кількісно і якісно відрізняється від комплексу маркетингу продукції. Тому подальші дослідження проблем сфери послуг потребують моніторингу зміни з метою визначення потреб у розробці стратегій їх вирішення у сфері послуг. Через суттєві відмінності між різними видами послуг виникає необхідність суттєвого коригування маркетингових стратегій окремих видів послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : Навч. посіб. / Заред. Буднікевич І. М. Київ : «Центр навчальної літератури», 2019. 536 с.
2. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 128–136.

3. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.65>

4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 252 с.

5. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

6. Красовська О. Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 10. С. 43–47

7. Booms B., Bitner M. J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47–51. URL: <http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/> (accessed 17.01 2025).

REFERENCES:

1. Budnikevych I.M. (2019) Marketynh u haluziakh i sferakh diialnosti [Marketing in industries and spheres of activity]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 536. [in Ukrainian]

2. Danyliuk T. (2021) Marketynh u sferi posluh [Marketing in the field of services]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2, pp. 128–136. (in Ukrainian)

3. Ovdyyuk O.M., Shvets T.V. (2020). Stratehichni aspekty rozvytku vitchyznyanoho rynku sfery posluh [Strategic aspects of development of the domestic market of services]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.65> [in Ukrainian].

4. Kotler F. (2021). Marketing vid A do Ya [Marketing from A to Ya]. Kyiv : Alpina Publisher, p. 252. [In Ukrainian].

5. Ivanova L.O., Semak B.B., Vovchanska O.M. (2018) Marketynh posluh [Marketing services]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, p. 508. [in Ukrainian]

6. Krasovska O.Yu. (2021) Kompleksna otsinka marketingovoi diialnosti na pidpriemstvakh sfery posluh [Comprehensive assessment of marketing activities at service enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 43–47 [in Ukrainian]

7. Booms B., Bitner M.J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 47–51. Available at: <http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps>.

ПРАКТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

PRACTICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES

У даній статті ми розкриваємо ключові аспекти маркетингових підходів та моделей щодо управління маркетинговими проєктами в діяльності сучасних підприємств. В статті висвітлюються основні теоретичні та практичні заходи, які в ході свого еволюційного розвитку притаманні бізнес-організаціям на ринку України. Значний акцент нашого дослідження припадає на аналіз практик управління такими проєктами в українських компаніях та наданні пропозицій щодо спрощення та вдосконалення управління проєктами. Наразі маркетингові проєкти стають критичним елементом управління бізнесом, забезпечуючи гнучкість і ефективність, зважаючи на швидкі зміни ринкових умов, технологічних можливостей та багато інших чинників. Ефективне управління такими проєктами створює фундамент для довгострокового розвитку компанії.

Ключові слова: проєкт, маркетингові проєкти, маркетингові підходи, управління проєктами, моделі управління, життєвий цикл проєкту.

The aim of the article is to investigate and analyze current trends in marketing project management, particularly in the Ukrainian market of innovative companies. The article explores the essence and management of marketing projects, emphasizing their temporary nature and unique objectives. It highlights the importance of clear classification, meticulous planning, and structured processes to optimize outcomes. The marketing project life cycle (MPLC) typically consists of five phases: initiation, planning, execution, monitoring, and closure. The article focuses on adapting these stages to the specifics of each project, ensuring consistent progress, minimizing risks, and enhancing overall project success. By implementing systematic approaches, businesses can achieve predictable and effective results, even within dynamic marketing environments. The study analyzes project management practices in innovative Ukrainian companies, highlighting the combination of traditional and agile approaches. While bureaucratic functions are managed with classical methods due to regulatory constraints, agile frameworks such as Scrum enhance adaptability in dynamic departments like IT. The study emphasizes that this hybrid approach optimizes resource utilization, improves decision-making, and enhances marketing project outcomes. It recommends simplifying bureaucratic procedures and delegating authority to increase efficiency. Furthermore, the article advocates for fostering international collaboration and adopting best practices to further enhance project management effectiveness. Marketing projects are temporary initiatives designed to achieve specific marketing objectives, such as strategy development or campaign launches. They are critical tools for businesses in today's competitive environment. Effective management requires clear classification, thorough planning, and precise execution, incorporating innovative trends and industry standards. The widely accepted lifecycle includes initiation, planning, execution, monitoring, and closure. A structured approach improves organization, optimizes processes, and increases success rates, providing predictable results while adapting to diverse industry and company-specific practices. Marketing project management in innovative Ukrainian companies effectively combines traditional and agile approaches. This hybrid model streamlines bureaucratic processes while improving adaptability, enhancing profitability, and attracting customers. Agile integration at the corporate policy level increases responsiveness to market changes, but success depends on staff training and adaptation. Reducing bureaucratic delays, delegating authority to middle management, and focusing on strategic tasks will further improve efficiency. Projects aimed at international positioning offer opportunities for implementing modern management practices. Future research should address barriers to project implementation and deviations from initial plans to further optimize outcomes.

Keywords: project, marketing projects, marketing approaches, project management, management models, project life cycle.

УДК 658.8:005.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-39>

Голіцин А.М.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Василькова Н.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Чепурна К.О.

магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Holitsyn Andrii

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Vasilkova Natalia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Chepurna Kateryna

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Постановка проблеми. В сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства все частіше стикаються з жорсткою конкуренцією, підвищенням запитів споживачів, мінливістю трендів, впливом медіа-платформ тощо. При наявності багатьох чинників, що здатні негативно впливати на діяльність компаній, ми також можемо спостерігати, що компанії здатні не лише адаптуватись і виживати, а й повноцінно розвиватись, виходячи на нові ринки, створюючи нові продукти чи здійснюючи нові шалені промо в мережі Інтернет. Маркетингові проєкти є основою маркетингової діяльності і саме на базі інноваційних маркетингових проєктів, сучасні бізнеси запускають нові сервіси та

покращують свої продукти. Саме тому управління маркетинговими проєктами за останні роки почало набувати все більшого значення та приваблювати увагу не лише науковців, а й практиків, які реалізують в діяльності компанії нові підходи щодо управління. Вивчення маркетингових підходів щодо управління проєктами в сучасних підприємствах дає змогу не лише зрозуміти поточний механізм діяльності, а також віднайти сильні та слабкі сторони різних підходів і зосередити зусилля на покращення управління проєктами, щоб забезпечити конкурентні переваги компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера управління проєктами та маркетинговими

проектами, зокрема, набуває все більшого висвітлення у вітчизняному науковому просторі, в той час як закордоном багато статей в мережі Інтернет за даною тематикою публікуються саме практиками галузі. Так, серед вітчизняних науковців нами були проаналізовані та використані роботи дослідників Лутай Л., Пачевої Н. [2], Голіцина А. [4], Бойко І., Туричини М., Тур О. [5], Калініченко О., Мосійчук І., Пойти І. [8], які зосереджують свою увагу на глибинному дослідженні управління проектами. Роботи Мажуліна Є. [3] та Глушенкової А. [9] зосереджуються на дослідженні деяких аспектів управління проектами та маркетингових тенденціях управління. Також в роботі ми звертаємось до персональних блогів практиків, як-от блогу MacKay J. на ресурсі Plan.io [7] та блогу Proxima [1].

Враховуючи висвітлені в наведених роботах ключові аспекти, нами було здійснено узагальнення та проведено додаткове дослідження, яке базується на вітчизняних практиках управління проектами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В даній статті значна увага приділяється дослідженню практичних аспектів в сфері управління маркетинговими проектами, базуючись на даних вітчизняних підприємств, та можливостях покращення схеми управління за допомогою висунутих в статті рекомендацій. Саме перекладання реального досвіду на наукову площину та висунення узагальнених рішень виокремлює дану статтю з-поміж інших.

Постановка завдання. Метою статті виступає дослідження теоретичних аспектів управління маркетинговими проектами в діяльності підприємства, аналіз маркетингових тенденцій управління проектами та надання узагальнених пропозицій щодо покращення управління проектами в маркетинговій діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність терміну «проект» зазвичай трактується як тимчасова діяльність, що має на меті створення унікального продукту, послуги чи результату. Проекти характеризуються конкретними цілями, обмеженнями в часі, ресурсах і масштабах, а також вимагають координації взаємозалежних завдань. Поняття «маркетинговий проект» означає структуровану, тимчасову ініціативу, орієнтовану на досягнення специфічних маркетингових завдань, таких як розробка стратегій, запуск нових продуктів чи рекламних кампаній. Їхня ефективність залежить від чіткої класифікації та управління, що сприяє оптимізації процесів і досягненню конкурентних переваг.

Ключовими елементами проекту є концепція, ресурси для її реалізації та визначені цілі. Проекти розвиваються в динамічному середовищі, допускають зміну складу та структурування на складові частини. Маркетингові проекти вирішують

стратегічні завдання компанії, але для їх ефективного виконання важливо розуміти особливості й правильно визначити класифікацію проекту. За даними досліджень, лише 55% маркетингових проектів завершуються вчасно, а до 60% цифрових бюджетів витрачаються неефективно через відсутність належного планування [1].

Управління маркетинговими проектами є специфічною формою управління, яка орієнтована на планування, реалізацію й контроль проектів, що стосуються сфери маркетингу. Це включає координацію команд, керування кампаніями, створення креативного контенту тощо. Управління проектами в умовах сучасних інноваційних маркетингових тенденцій здійснюється з урахуванням міжнародних, національних, корпоративних, суспільних і індивідуальних стандартів, що забезпечує відповідність актуальним вимогам і потребам ринку [2, с. 160]. Враховуючи необхідність дотримання стандартів, не варто також відмовлятися від реінжинірингу бізнес-процесів в рамках управління проектами, оскільки такі заходи сприяють розвитку практики управління. До такого ж висновку доходить інший вітчизняний дослідник, який вказує, що для здійснення процесу покращення необхідно залучати більш прогресивні практики та досвід [3].

Як ми вже зазначали вище, впровадження чіткої класифікації проектів сприятиме кращій організації та успішному управлінню проектами в діяльності підприємств. Вітчизняні дослідники наводять широкую класифікаційну лінійку ознак за якими можна розділити проекти [4, с. 368–370; 5, с. 22–23]. Втім на практиці маркетингологи можуть використовувати лише декілька ключових класифікаційних ознак, які відповідають діяльності компанії та їх професійним потребам. Тому для бізнес-діяльності в сфері маркетингу та при створенні загального проектного брифу маркетинг-відділом компанії чи відповідним спеціалістом необхідно, аби при визначенні ключових ознак для класифікації майбутніх проектів, відповідальні фахівці правильно визначили майбутні ознаки, які будуть відповідати потребам в майбутньому та можуть бути співставними.

І хоч управління маркетинговими проектами стає дедалі важливішим у зв'язку зі зростанням кількості таких ініціатив, проте до сьогодні не розроблено єдиного підходу до поділу процесу реалізації проекту на етапи. Це пов'язано з відмінностями у методах, які застосовують розробники проектів для визначення ключових стадій в різних компаніях [6].

Найбільш поширений життєвий цикл маркетингового проекту (marketing project life cycle, MPLC) складається з 5 етапів: етап ініціації, планування, етап реалізації і запуску проекту, моніторинг і контроль проекту й етап закриття проекту [7]. Фахівці, що

використовують дану класифікацію, відносять частину «запуску» проєкту до 3-ї або 4-ї фази, проте на нашу думку найбільш раціонально віднести цю частину до 3-ї фази життєвого циклу проєкту. Перший етап проєкту – «Ініціація», на якому визначають цілі, масштаби та бажані результати. Важливо також оцінити переваги, вартість та ризики проєкту, а також задокументувати його ідею. Цей етап є визначальним для «долі» проєкту, оскільки проєкт може бути прийнятим або відхиленним керівництвом чи іншими стейкхолдерами, що значною мірою впливає на MPLC даного проєкту. На етапі «Планування» цілі конкретизуються, створюється дорожня карта, визначаються завдання та розподіляються серед учасників. На етапі MPLC «Виконання» здійснюється безпосередня реалізація проєкту з моніторингом прогресу та контролем бюджету і ризиків під час створення основної цінності проєкту. Етап «Моніторингу і контролю» включає вимірювання ефективності і коригування процесів, він починається після запуску чи комерційної реалізації маркетингового проєкту, незалежно від його спрямованості. Фаза «Завершення» проєкту супроводжується оцінкою результатів і підготовкою фінального звіту й документації. MPLC допомагає забезпечити організацію діяльності на всіх етапах проєкту. Використання структурованого життєвого циклу підвищує ймовірність успіху, гарантуючи послідовність усіх дій протягом тривалості проєкту. Проджект-менеджери можуть організувати більш системний підхід до реалізації проєкту, що призводить до більш прогнозованих і успішних результатів.

Для прикладу ми розглянули низку відомих українських компаній, що тісно співпрацюють з інноваційними маркетинговими та інвестиційними проєктами: ТОВ «Нова пошта», ТОВ «лайфселл», ТОВ «Світ ТВ», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Водафон Україна» та багато інших. Діяльність в деяких сферах надання послуг споживачам чітко регулюється, зокрема в сфері надання послуг мобільного (стільникового) зв'язку, тому значна частина проєктної діяльності таких компаній має велику кількість бюрократичних та регуляторних аспектів, що значною мірою призводить до необхідності використовувати традиційну (спадну) модель управління проєктами на підприємстві.

В маркетинговій діяльності інноваційних українських компаній ми можемо спостерігати велику кількість проєктів, а також ефективне управління ними. На їх прикладі ми бачимо як реально управління маркетинговими проєктами допомагає компаніям в підвищенні дохідності, привабленні нових клієнтів та створенні нових портфельних продуктів. Згідно думки науковців, управління проєктами спрощує процес планування, оптимізує спілкування та допомагає у створенні синергії [8, с. 138–139].

Деякі з наведених вище компаній одночасно застосовують як сучасні гнучкі підходи, так і

традиційні моделі управління проєктами. Фінансові та юридичні відділи цих компаній орієнтуються на класичні методи управління проєктами з чіткою послідовністю завдань через високий рівень бюрократії. У той же час, відділи ІТ-розробки, підтримки та активно використовують гнучкі методології, зокрема Scrum, що дозволяє адаптуватися до змін і забезпечує ефективне управління проєктами в динамічних сферах. Така модель управління проєктною діяльністю є вимушеним кроком і, одночасно, є історично напрацьованою ефективною методикою, яка дозволяє підприємствам успішно реалізовувати свої проєкти згідно законів та регуляторних правил.

Занурюючись глибше в аналіз управління проєктами в маркетинговій діяльності багатьох українських компаній, ми дійшли висновку, що комбінована модель управління проєктами є раціональною моделлю управління маркетинг-проєктами. Це зумовлено саме специфікою роботи компаній з підвищеною бюрократичною частиною. В такій моделі бюрократична частина здійснюється за класичною моделлю (погодження, виділення бюджетів, документарне оформлення тощо), а інша частина – створення та розробка проєктного наповнення – за гнучкою моделлю. При цьому маркетинг-проєкти компаній потребують залучення не лише фахівців з маркетингу різних напрямків (дизайнери, продуктові маркетологи, експерти та спеціалісти з пропозицій), а також кваліфікованих ресурсів з інших відділів та департаментів (розробників, юристів, інженерів, фахівців підтримки тощо). Ми дійшли до висновку, що таке поєднання моделей та методик управління проєктами в сфері маркетингу є необхідною мірою в діяльності такої великої компанії задля узгодження всіх процесів та задач.

На нашу думку, впровадження гнучких методологій (Agile) в маркетингові проєкти на рівні Положень та Політик компаній як базової моделі управління може підвищити адаптивність проєктів та їх керівників до швидких змін на ринку. Діяльність сучасного підприємства потребує оперативного впровадження змін компанією та відповідей на запити клієнтів. Гнучкі фреймворки забезпечують адаптивність, дозволяючи проєктам розвиватися через ітеративні етапи, що сприяє швидкому реагуванню на зміни, чого не дозволяє класична модель, оскільки вона зосереджується на створенні повноцінного концепту з самого початку і не є адаптивною до правок протягом періоду створення чи реалізації.

Для компаній вітчизняного ринку повноцінний перехід на гнучку модель управління маркетинговими проєктами може супроводжуватись наступними заходами:

– впровадження Scrum або Kanban методик в практику діяльності маркетинг-відділів компанії на рівні Політики компанії та Положень;

- створення міжфункціональних команд, які взаємодіють на постійній основі;
- зміцнення фундаментальних основ управління проєктами за рахунок навчання працівників маркетингу роботі з гнучкими методологіями;
- запровадження єдиної системи, де відображаються всі минулі, поточні та заплановані маркетингові проєкти та взаємозв'язок між ними (як приклад можна використовувати систему «Jira» або «ClickUp», де відображаються всі задачі);
- регулярне оновлення статусу, що включає проведення регулярних нарад для відстеження проєктів різних відділів та департаментів;
- здійснення прийняття рішень на основі даних із загальної системи.

При здійсненні таких перетворень в практиці управління проєктами в діяльності компанії необхідно також приділити значну увагу на навчання та адаптацію персоналу. В довгій перспективі заходи з адаптації до нової системи допоможуть працівникам більш раціонально використовувати ресурси та розуміти процеси в діяльності компанії краще.

Доповнюючи попереднє твердження, хочемо зазначити що одним із ключових заходів для вдосконалення управління маркетинговими проєктами в діяльності вітчизняних та міжнародних компаній є спрощення бюрократичних процесів погодження. Такі процедури затримують прийняття рішень і знижують адаптивність, що ускладнює реалізацію проєктів в діяльності інноваційних компаній. Зважаючи на швидкі зміни в бізнес-середовищі, скорочення бюрократії є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності. Ми

вважаємо, що делегування повноважень середньому рівню менеджменту дозволить оперативніше приймати рішення, зосереджуючи зусилля на вдосконаленні маркетингових кампаній, а не на адміністративних процедурах. Затримки, викликані багатоступеневими процедурами узгодження та надмірною звітністю, обмежують швидкість реагування на клієнтські потреби й ринкові тенденції. Скорочення бюрократії, на нашу думку, підвищить ефективність маркетингових працівників, дозволивши їм більше уваги приділяти творчим і стратегічним завданням.

При цьому основні відомості про проєкт та його економічне обґрунтування мають залишатись основою для узгодження проєкту, його розробки та аналізу отриманих показників. Проєктний бриф має давати чітке поняття про цілі проєкту, терміни, сильні та слабкі сторони тощо. Узагальнено проєктний бриф для етапу ініціації, який дає чітке розуміння специфіки проєкту для будь-якої сфери діяльності може виглядати наступним чином (табл. 1).

Інші дослідники підкреслюють важливість проєктів, спрямованих на зміцнення міжнародного позиціонування [9]. Такі ініціативи сприяють розвитку управління маркетинговими проєктами, залучаючи зовнішні інвестиції в стартапи та міжнародних експертів з досвідом у великих інноваційних компаніях ICT-сектора. Це відкриває можливості для впровадження сучасних методів і практик проєктного менеджменту, заснованих на найкращому міжнародному досвіді. Зокрема найбільше можливостей в цьому напрямку є в українських компаній,

Таблиця 1

Основна інформація про проєкт на етапі ініціації

Ознака	Опис
Назва проєкту	Вказується назва проєкту, зазвичай це технічна назва
Тип проєкту	Коротко вказується специфіка проєкту
Розмір проєкту	Розмір проєкту може залежати від обсягу робіт, бюджету та інших ознак, які використовує компанія
Цільова аудиторія (+розмір)	Вказується узагальнений або детальний опис цільової аудиторії та її потенційна місткість
Попередній досвід	Якщо у компанії або конкурентів був подібний досвід щодо проєкту, вказується попередньо отриманий досвід
Головна ідея	Коротко пояснюється фінальний результат створення проєкту
Бізнес-задача	Вказується основна мотивація бізнесу для впровадження цього проєкту
Ціль споживача	Вказується основна мотивація споживача та/або «біль» клієнта, який компанія прагне «закрити» своїм проєктом
Деталі механіки	Коротко прописується механіка роботи послуги/сервісу/продукту чи заходу, як це впливає на клієнта, як це можна отримати тощо
Шлях користувача	Описується шлях отримання послуги/продукту споживачем
Сильні сторони	Вказуються ключові переваги для компанії, клієнтів та стейкхолдерів
Больові точки	Вказуються технічні обмеження, ризики та проблематика (залучення клієнтів, якість послуги/продукту тощо)
ВАУ-момент	Основні конкурентні переваги, заходи/події/функціонал, все те, що приємно дивує клієнта/споживача та виокремлює продукт з-поміж інших
Термін дії	Може вказуватись лише термін проєкту, а також терміни проведення кампанії, запуск продукту тощо

Джерело: власна доробка автора, на основі дослідження

що входять до міжнародних холдингів чи мають тісні партнерські зв'язки.

Висновки. Маркетингові проєкти є тимчасовими ініціативами, орієнтованими на досягнення специфічних маркетингових цілей, таких як розробка стратегій, випуск нового продукту/послуги чи запуск рекламних кампаній. Саме маркетинг та маркетингові проєкти в умовах сьогодення є рушійними інструментами в бізнес-середовищі для компаній. Успішне управління проєктами потребує чіткої класифікації, належного планування та реалізації, що сприяє оптимізації процесів і досягненню конкурентних переваг. Важливо враховувати інноваційні тенденції та стандарти управління, а також залучати прогресивні практики для покращення результатів. Управління маркетинговими проєктами є важливим аспектом через збільшення кількості таких ініціатив серед компаній, але до сьогодні не існує єдиного підходу до поділу процесу на етапи. Це зумовлено специфікою діяльності в різних галузях та в цілому різних компаній та спеціалістів. Найпоширеніший життєвий цикл маркетингового проєкту складається з п'яти основних етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення. Використання структурованого підходу забезпечує організоване і системне виконання проєкту, що підвищує ймовірність успіху та дозволяє досягати прогнозованих результатів.

Згідно нашого дослідження, управління маркетинговими проєктами в інноваційних українських компаніях характеризується ефективним застосуванням як традиційних, так і гнучких підходів. Завдяки комбінації класичних методів для бюрократичної частини та гнучких методів для розробки проєктів, компанії досягають високих результатів у підвищенні дохідності та залученні нових клієнтів. Така комбінована модель управління є раціональною для компаній з високим рівнем регулювання і бюрократії. На нашу думку, впровадження гнучких методологій (Agile) у маркетингові проєкти на рівні компанії в Політиці та Положеннях може підвищити їх адаптивність до змін на ринку. Цей підхід дозволяє компаніям швидше реагувати на запити клієнтів і оперативно впроваджувати зміни. Однак для успіху важливим є навчання персоналу та адаптація до нової системи управління, що в довгостроковій перспективі підвищить ефективність використання ресурсів і розуміння процесів у компанії.

Також ми вважаємо, що зменшення бюрократичних процесів є важливим кроком для покращення управління маркетинговими проєктами. Спрощення процедур погодження дозволить швидше приймати рішення, що підвищить адаптивність і ефективність проєктів. Делегування повноважень середньому менеджменту допоможе зосередити зусилля на стратегічних завданнях, а не на адміністративних процедурах. Водночас, основні відомості про

проєкт повинні залишатися основою для його узгодження та аналізу, а проєкти, спрямовані на зміцнення міжнародного позиціонування, відкривають нові можливості для впровадження сучасних методів управління.

В подальшому дослідники та практики можуть звернути свою увагу на зміну тенденцій та нові можливі покращення з урахуванням змін у законодавствах країн, а також за рахунок розвитку сфери маркетингу та управління маркетинговими проєктами. Важливо звернути увагу на аспекти, які є найбільшою перепорою для реалізації проєктів та/або виконання проєктів зі значними відхиленнями від первинного плану.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Eliminate waste and complexity in your digital advertising budget. Proxima. 2023. URL: <https://proximagroup.com/proxima-perspectives/eliminate-waste-and-complexity-in-your-digital-advertising-budget/> (дата звернення: 02.01.2025)
2. Лутай Л., Пачева Н. Сучасні маркетингові тенденції управління проєктами. *Економічні горизонти*, 2023. Вип. 2(24). С. 157–163.
3. Мажулін Є. В. Управління маркетинговими проєктами в умовах невизначеності сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Харків, 28 жовтня 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 224–225
4. Holitsyn A.M. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. *Інституалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України: колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 365–381.
5. Бойко І., Турчина М., Тур О. Маркетингові проєкти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Випуск 4(96). С. 19–25.
6. Чепурна К.О. MPLC та його особливості. *Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України: зб. доп. ювілейної 91-ї щорічної студентської наукової конференції*, 13 травня 2024 р. Київ, КНЕУ, 2024. С. 119–121
7. MacKay J. Marketing project management: Everything you need to know. Plan.io. 2023. URL: <https://plan.io/blog/marketing-project-management/> (дата звернення: 02.01.2025)
8. Калініченко О.О., Мосійчук І.В., Пойта І.О. Управління маркетинговими проєктами. The III International Scientific and Practical Conference "Latest directions of modern science", January 23–25, Vancouver, Canada. 2023. С. 138–140
9. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проєктами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 72–77.

REFERENCES:

1. Eliminate waste and complexity in your digital advertising budget. Proxima. 2023. Available at: <https://proximagroup.com/proxima-perspectives/eliminate-waste-and-complexity-in-your-digital-advertising-budget/> (accessed January 02, 2025)
2. Lutai L., Pacheva N. (2023) Suchasni marketynhovi tendentsii upravlinnia proiektamy [Modern marketing trends in project management.]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, vol. 2 (24), pp. 157–163.
3. Mazhulyn Ye.V. (2022) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy v umovakh nevyznachenosti suchasnoho biznesu [Managing marketing projects in the uncertain environment of modern business]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku Ukrainy v haluzi upravlinnia ta administruvannia: initsiatyvy molodi: materialy IV Mizhna-rodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (Kharkiv, 28 October 2022). Kharkiv: DBTU, pp. 224–225. (in Ukrainian)
4. Holitsyn A.M. (2019) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhidnist rozvytku suchasnoho biznesu [Marketing Project Management as a Strategic Necessity for Modern Business Development]. In O.L. Halytsova. *Instytutalizatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Institutionalization as a Factor in Ensuring the Development of the Investment and Innovation Security System of Ukraine: A Collective Monograph]. Zaporizhzhia: Helvetyka Publishing House, pp. 365–381. (in Ukrainian)
5. Boiko I., Turchyna M., TurO. (2023) Marketynhovi proiekty: sutnist ta klasyfikatsiia [Marketing Projects: Essence and Classification]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 4(96). pp. 19–25.
6. Chepurna K.O. MPLC ta yoho osoblyvosti [MPLC and Its Features]. *Innovatsiini proiekty dlia ekonomichnoho vidrodzhennia ta konkurentnoho rozvytku Ukrainy: zb. dop. yuvileinoi 91 shchorichnoi studentskoi naukovoï konferentsii* (Kyiv, May 13, 2024). Kyiv: KNEU, pp. 119–121. (in Ukrainian)
7. MacKay, J. (2023). Marketing project management: Everything you need to know. Plan.io. Available at: <https://plan.io/blog/marketing-project-management> (accessed January 02, 2025)
8. Kalinichenko O.O., Mosiichuk I.V., Poita I.O. (2023) Upravlinnia marketynhovymy proektamy [Marketing Project Management]. *Latest Directions of Modern Science: The III International Scientific and Practical Conference* (January 23–25). Vancouver, Canada, pp. 138–140. (in English)
9. Hlushenkova A. (2015) Osoblyvosti upravlinnia innovatsiynymy proektamy u sferi telekomunikatsii ta informatyzatsii [Features of Managing Innovative Projects in Telecommunications and Informatization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, no. 4(14), pp. 72–77.

МАРКЕТИНГ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ

MARKETING IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT: TRENDS AND CHALLENGES

У статті висвітлюється проблематика взаємозв'язку тенденцій маркетингу у міжнародному середовищі та викликів, з якими стикаються компанії в умовах глобалізації, цифровізації, кіберзагроз, персоналізації продуктів та послуг. Авторами систематизовано наявні тенденції маркетингової діяльності, зокрема зростання витрат на маркетинг у зв'язку з розбудовою логістики компаній, розподільчих центрів, створенням регіональних торговельних мереж, зростанням ролі електронної комерції, Інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу. Виявлено, що в країнах ЄС простежуються тенденції до збільшення рівня використання веб-сайтів підприємствами, що зумовлює відповідні труднощі власників фірм (витрати, скарги, обмеження зі сторони партнерів). До основних викликів маркетингу належать дефіцит освітніх послуг, спрямованих на розвиток навиків фахівців у сфері цифрового маркетингу, відсутність галузевих стандартів цифрового маркетингу, низький рівень співпраці між учасниками цього ринку, наявність труднощів підприємств з використанням веб-сайтів в електронній торгівлі, потреби у значних капіталовкладеннях у маркетинг.

Ключові слова: маркетинг, цифровий маркетинг, міжнародний маркетинг, маркетингова діяльність, Інтернет-маркетинг, цифровий маркетинг.

The latest trends in the international environment, such as globalization, digitalization, cyber threats, personalization of products and services, have influenced the marketing activities of enterprises, the main marketing functions. These trends require company owners to make decisions on the use of technologies in marketing, make appropriate investments, and adapt their own marketing strategies to the conditions of the operating environment. The article highlights the issues of the relationship between marketing trends in the international environment and the challenges that companies face in the context of globalization, digitalization, cyber threats, and personalization of products and services. The authors systematizes existing trends in marketing activities, in particular, the growth of marketing costs in connection with the development of company logistics, distribution centers, the creation of regional retail networks, the growth of the role of e-commerce, Internet marketing, and digital marketing. It was found that in EU countries there are trends towards an increase in the level of use of websites by enterprises, which causes corresponding difficulties for company owners (costs, complaints, restrictions from partners). The growing role of online marketing is primarily due to the increased use of social media by businesses across the EU. The use of technologies such as cloud computing, big data analytics, the Internet of Things, and artificial intelligence technologies is less widespread in the EU due to cybersecurity, data privacy, and regulatory compliance concerns. However, the main marketing challenges facing businesses in Europe include a lack of educational services aimed at developing digital marketing skills, the lack of industry standards for digital marketing, low levels of cooperation between market participants, the difficulties businesses face in using websites in e-commerce, and the need for significant marketing investments, the costs of which will only increase. Investment companies are focused on logistics activities, distribution centers in order to improve the distribution of goods, create regional trade networks. It is obvious that these investments bring significant profits, as indicated by the trends towards an increase in the level of use of corporate websites.

Keywords: marketing, digital marketing, international marketing, marketing activities, Internet marketing, digital marketing.

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-40>

Гречаник Н.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і маркетингу,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника

Шурпа С.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і маркетингу,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника

Hrechanyk Nataliia

Vasyl Stefanyk Precarpathian National
University

Shurpa Svitlana

Vasyl Stefanyk Precarpathian National
University

Постановка проблеми. Новітні тенденції міжнародного середовища, такі як зростання ролі електронної комерції, розвиток логістики та вдосконалення процесів дистрибуції продуктів, вплинули на маркетингову діяльність підприємств, основні маркетингові функції. Крім цього, поширення технологій та їх застосування в роботі організацій позначилися на цілях, завданнях, заходах маркетингу. Відтак, простежуються тенденції у зростання вагомості інструментів Інтернет-маркетингу, що потребує адаптації власних маркетингових стратегій підприємств до умов операційного середовища. Водночас, вказані тенденції призводять до труднощів та викликів, з якими мають справу підприємства при розробці продуктів, їх просуванні та збуті споживачам. Вище вказане свідчить про актуальність вивчення проблематики взаємозв'язку

наявних тенденцій та викликів у маркетингу підприємств у міжнародному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Різноманітні аспекти маркетингу в міжнародному середовищі висвітлені у публікаціях Андронік О.Л., Вороніна А.В. [1], Балака У.О., Лошенко І.Р., Вейдера Т.М. [2], Березовської Л., Кириченко А. [3], Жавели К.А. [4], Карпенка В.Л., Шиш А.М. [5], Котельникової Ю.М., Дідик Д.О., Хороших В.В. [6], Крегул Ю. [7], Батрименка В. [7], Мельникова О.А. [8], Суворової С., Карпенка Ю. [9] та інших.

Серед основних тенденцій маркетингу у міжнародному середовищі науковці виокремлюють: глобалізацію, зокрема економічні, технологічні, соціокультурні зміни, які потребують адаптації маркетингових стратегій, продуктів та послуг до потреб різних ринків; зростання ролі цифрових

технологій, які, як призводять до нових викликів, так і сприяють конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку; зміни геополітичних, економічних, соціодемографічних умов ведення бізнесу потребують відповідної трансформації маркетингу; виклики, пов'язані з етичним веденням бізнесу, захистом персональних даних споживачів в середовищі, де часто дані про них збираються без надання згоди на їх обробку.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні тенденцій та викликів маркетингової діяльності підприємств у міжнародному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний маркетинг суттєво залежить від політичних, правових, економічних, технологічних змін, які потребують від підприємств адаптації їх маркетингових стратегій до умов операційного середовища.

Сьогодні серед тенденцій міжнародного маркетингу – вдосконалення комплексу заходів у системі розподілу та дистрибуції у зв'язку з розвитком логістики, створенням розподільчих центрів для пришвидшення процесів постачання товарів споживачам. Це потребує значних інвестицій у маркетингову діяльність, відповідно простежуються тенденції до зростання маркетингових витрат підприємств на транспортування, постачання продуктів на різних ринках.

Однією із сучасних тенденцій міжнародного маркетингу є розвиток регіональних торговельних мереж, зокрема збільшення кількості торговельних магазинів різних форматів, як наслідок зростає рівень доступності продуктів до споживачів.

Розвиток електронної комерції, онлайн-торгівлі позначається на способах просування продуктів та послуг на міжнародних ринках, потребуючи розробки та впровадження підприємствами стратегій електронної комерції. Як приклад, ТОВ «Сільпо Фуд», ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «Новус Україна» активно інвестують в Інтернет-маркетинг: створення, оптимізацію, підтримку веб-сайтів не лише

як каналу продажу споживчих товарів, а й як каналу для проведення маркетингових комунікацій.

Як наслідок розвитку стратегій електронної комерції компанії інвестують у запуск Інтернет-сайтів, Інтернет-магазинів, мобільних додатків. Відмітимо, що електронна комерція розглядається як окрема маркетингова стратегія підприємства, яка потребує значних капіталовкладень [8–9]. За даними Євростату, в країнах ЄС частка підприємств, які використовували власний веб-сайт, склала 78,10% у 2023 році (77,77% у 2021 році). До країн з високим рівнем використання веб-сайтів належать (80–100%): Фінляндія, Німеччина, Данія, Австрія, Швеція, Нідерланди, Бельгія, Люксембург, Чехія, Норвегія, Мальта (рис. 1). До країн з середнім рівнем використання веб-сайтів підприємствами, належать (60–79,9%): Ірландія, Естонія, Іспанія, Словенія, Литва, Італія, Словаччина, Хорватія, Франція, Кіпр, Польща, Латвія, Угорщина, Португалія, Греція. До країн з рівнем, нижче середнього, за використанням підприємствами веб-сайтів, належать (до 60%): Болгарія та Румунія.

Про розвиток електронної комерції свідчать дані Європейської комісії щодо придбання товарів та послуг онлайн. Відтак, у 2023 році 70% громадян ЄС у віці 16–74 років купували або замовляли товари чи послуги онлайн (68% у 2022 році) [13]. В середньому, у 2023 році в ЄС частка продажів підприємств за рахунок е-торгівлі склала 22,87% (23,83% у 2024 році) [13] (рис. 2).

До країн з найвищим часткою продажів підприємств онлайн належать (30–40%): Литва, Швеція, Данія, Ірландія, Іспанія, Мальта, Бельгія, Фінляндія, Хорватія. До країн з найнижчою часткою продажів підприємств онлайн належать (менше 20%): Латвія, Італія, Словаччина, Польща, Португалія, Франція, Болгарія, Люксембург, Румунія.

Серед основних труднощів та перешкод, з якими стикаються підприємства ЄС при продажах через веб-сайт, такі, як високі витрати, скарги клієнтів, мовні перешкоди, обмеженні зі сторони бізнес-партнерів.

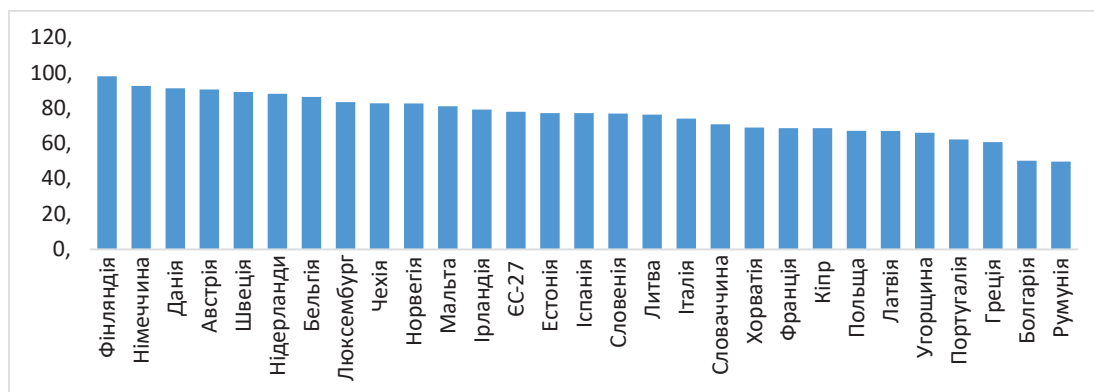


Рис. 1. Частка підприємств ЄС-27, які використовували веб-сайт у 2023 році, %

Джерело: [19]

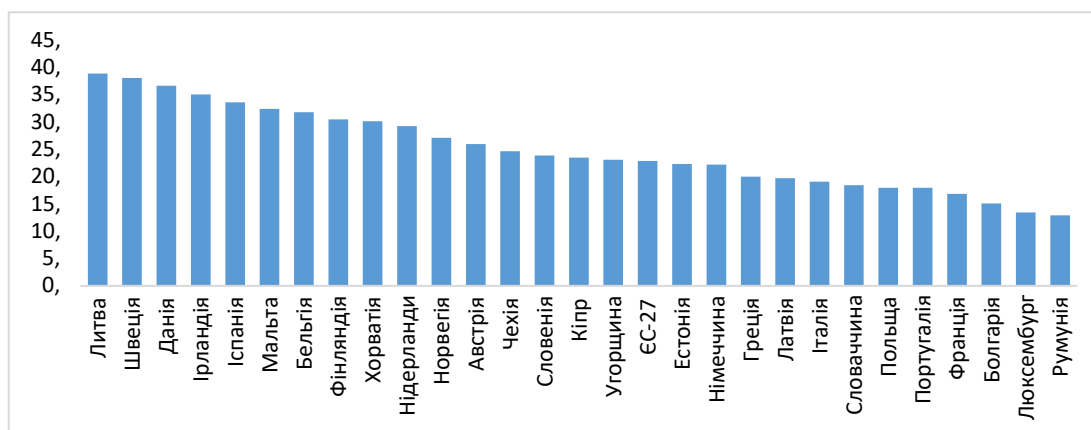


Рис. 2. Частка підприємств ЄС за обсягами е-торгівлі у 2023 році, %

Джерело: [12]

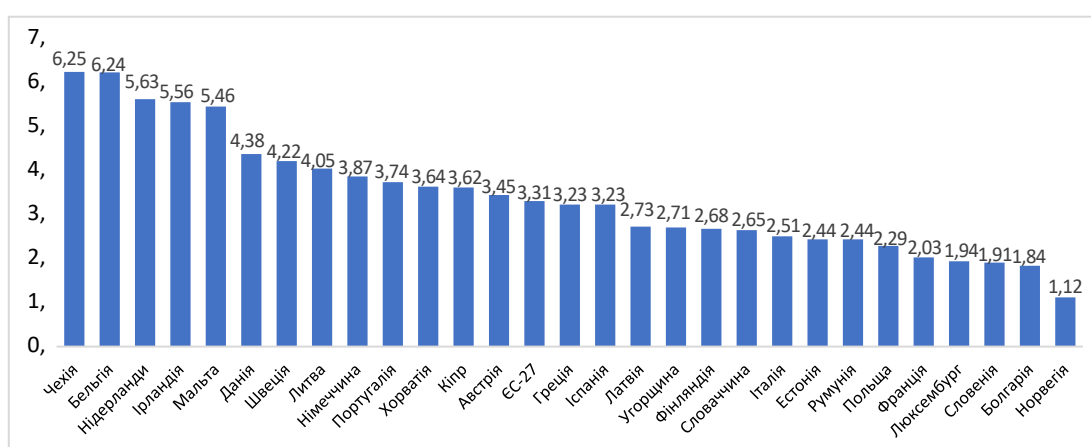


Рис. 3. Частка підприємств ЄС, які стикалися з труднощами при продажах через веб-сайт, %, 2022 рік

Джерело: [17]

Всього у країнах ЄС 3,31% компаній зіштовхнулися з подібними проблемами у 2022 році. До країн, в яких найбільша частка компаній, які мали такі труднощі, належать (понад 5%): Чехія, Бельгія, Нідерланди, Ірландія, Мальта. Натомість у Люксембурзі, Словенії, Болгарії, Норвегії найнижча частка компаній, в яких виникали проблеми з використанням веб-сайту (менше 2%) (рис. 3). Це може бути пов'язано саме з нижчими рівнями онлайн-продажів.

В країнах ЄС-27 достатньо високий ступінь використання соціальних медіа підприємствами в цілях Інтернет-маркетингу, що складає 60,95% в середньому у 2023 році. Зокрема, найбільша частка підприємств за цим показником у таких країнах, як Мальта, Норвегія, Данія, Фінляндія, Швеція, Кіпр, Бельгія, Нідерланди, Ірландія (понад 70%). Найнижча частка підприємств за рівнем використання соціальних медіа у Угорщина, Польща, Словаччина, Румунія, Болгарія (менше 50%) (рис. 4).

Окрім традиційних технологій, підприємства ЄС активно використовують послуги хмарних обчислень (45,21% компаній у 2023 році придбали такі послуги), аналітику великих даних (14,22% компаній

у 2020 році проводили аналіз даних за рахунок внутрішніх джерел або з залученням зовнішніх сил), Інтернет речей (29,63% виробничих компаній ЄС у 2021 році використовували ці технології), технології штучного інтелекту (13,48% компаній ЄС у 2024 році використовували штучний інтелект). Значна диференціація країн ЄС за ступенем впровадження вказаних технологій у власну діяльність вказує на різні можливості та перспективи їх подальшого використання в різних підприємницьких цілях.

Згідно з опитуванням Statista, проведеного у вересні 2023 року серед керівників відділів маркетингу в країнах Європи, 83% респондентів стверджують, що штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та автоматизація маркетингу – найбільш важлива тенденція маркетингу компаній у 2023 році, 82% опитуваних відзначили важливість створення контенту, 82% – емоційного брендингу [16].

При цьому, до основних викликів використання технологій штучного інтелекту в маркетингу призводять до ряду проблем, зокрема головний ризик – кіберзагрози, а також компанії відзначають, що проблема дотримання нормативних вимог у зв'язку з

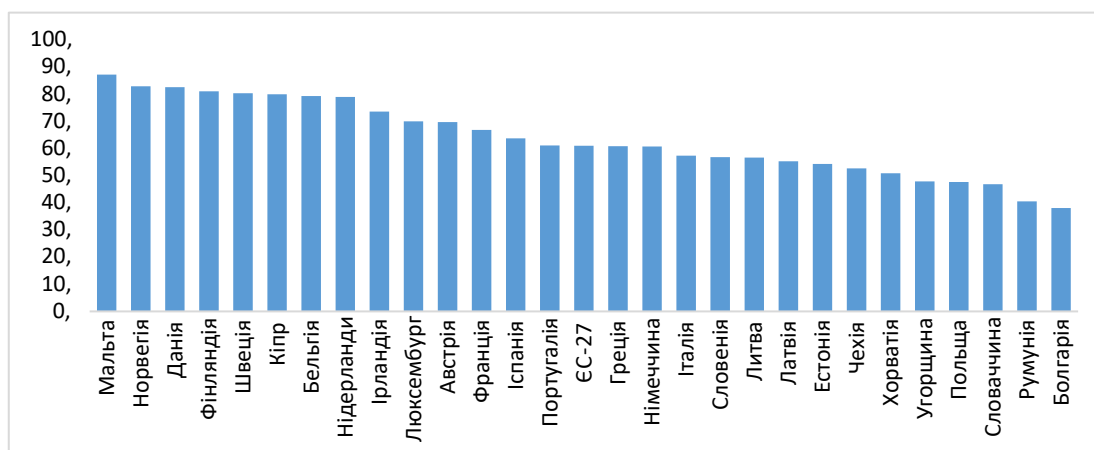


Рис. 4. Частка підприємств країн ЄС-27, які використовували соціальні медіа в цілях Інтернет-маркетингу, %, 2023 рік

Джерело: [18]

вимогами до конфіденційності даних в європейських країнах є однією з найбільш актуальних [10].

Використання технологій у маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємств сприяли розвитку цифрового маркетингу. Як вказують, Суворова, С., Карпенко, Ю. пошукова оптимізація, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, електронний, мобільний, партнерський маркетинг – ефективні інструменти цифрової маркетингової діяльності [9, с. 165].

Таким чином, маркетингова діяльність підприємств залежить від факторів операційного середовища їх функціонування, а саме від стану розвитку логістики, наявності розподільчих центрів, системи просування та дистрибуції товарів, регіональних торговельних мереж, фінансових можливостей, розвитку електронної комерції, ступеня конкуренції на ринку.

За даними Statista, у 2023 році витрати на цифрову рекламу в країнах Європи становили 96,9 млрд. євро, що більше на 11% порівняно з 2022 роком, коли витрати склали 87,2 млрд. євро. У 2021 році обсяги витрат, включаючи Східну Європу, досягли значення 92 млрд. євро [11].

Тож за останні кілька років простежується помітна тенденція до зростання ролі цифрового маркетингу та реклами, не зважаючи на значні технологічні відмінності між європейськими країнами, різноманітність споживчих вподобань. Згідно останніх даних щодо витрат на маркетинг та рекламу, в Європі частка витрат на цифрові технології становила 59% загальних рекламних витрат компаній у 2021 році [11].

У Західній Європі значна частка рекламних інвестицій припадає саме на Інтернет. Лідером серед європейських країн за обсягом ринку цифрової реклами є Великобританія, витрати якої у 2022 році досягли історичного максимуму в обсязі 26,1 млрд. фунтів стерлінгів порівняно з 5 млрд. фунтів стерлінгів у

2012 році. Великобританія також домінує серед країн Європи у тенденції до переходу до мобільного маркетингу у зв'язку зі значним використанням населенням мобільних пристроїв. Відтак, частка витрат на мобільну рекламу в країнах Європи складає близько 48%, тоді як інвестиції у мобільні рекламні кампанії у Великобританії – 60% у 2021 році [11].

При опитуванні Statista, проведеного у 2024 році серед директорів з маркетингу, лідерів маркетингу у країнах північної Америки, Північної, Західної Європи, виявлено, що в середньому підприємства виділяють 27,9% від маркетингового бюджету на платні засоби масової інформації. Частка витрат з маркетингового бюджету на оплату праці та залучення маркетингових агентств склали 22,6% та 22% відповідно (для порівняння 27% та 25% відповідно у 2017 році). Частка витрат на маркетингові технології (системи, програмне забезпечення, рішення в маркетингу) підприємств складала за відповідями опитуваних менше 24% у 2024 році (рис. 5).

Відзначимо, що маркетингові технології сприяли впровадженню підходу до управління маркетингом на основі даних (автоматизація, персоналізація) в цілях оптимізації маркетингових процесів на різних етапах проведення маркетингової діяльності, стали основними компонентами проведення цифрових маркетингових кампаній. За 2019–2024 роки кількість доступних маркетингових технологій зросла вдвічі, перевищивши 14,1 тисячі одиниць у всьому світі у 2024 році [14].

Тож, серед тенденції міжнародного маркетингу, які прослідковуються в європейських країнах, насамперед відзначимо зростання вагомості цифрового, мобільного маркетингу, обсягів витрат підприємств на маркетинг, збільшення рівня використання підприємствами веб-сайтів та соціальних медіа як інструментів цифрового маркетингу, а тому – ріст електронної комерції, активне використання технологій в маркетингових цілях (табл. 1).

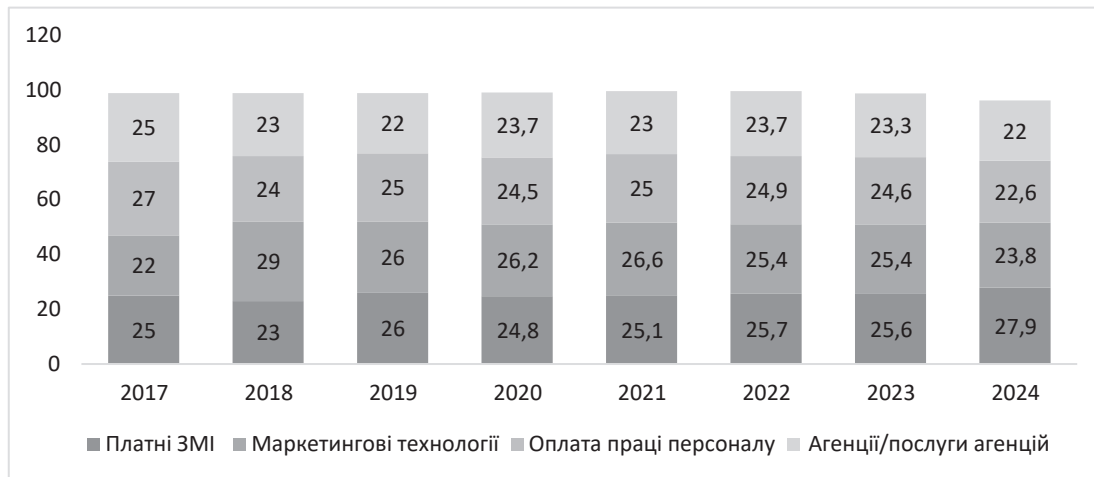


Рис. 5. Структура маркетингових бюджетів згідно опитування керівників маркетингових відділів у країнах Північної Америки, Північної, Західної Європи, у 2017–2024 роках, %

Джерело: [15]

Таблиця 1

Тенденції та виклики міжнародного маркетингу

Тенденції міжнародного маркетингу	Виклики міжнародного маркетингу
Зростання ролі та значення цифрового маркетингу серед підприємств	Дефіцит освітніх послуг, пов'язаних з розвитком навиків у сфері цифрового маркетингу та реклами
Зростання обсягів витрат підприємств на маркетинг	Відсутність галузевих стандартів цифрового маркетингу та реклами
Збільшення ступеня використання веб-сайтів та соціальних медіа в цілях продажу та Інтернет-маркетингу	Низький рівень співпраці в галузі цифрового маркетингу
Збільшення ступеня важливості електронної комерції та відповідних маркетингових стратегій підприємств	Труднощі підприємств при використанні веб-сайтів
Використання технологій для досягнення маркетингових цілей: автоматизації, персоналізації маркетингу	Обмеженість фінансових можливостей та потреби у постійних інвестиціях в маркетингову діяльність

Джерело: узагальнено авторами

При цьому, до основних викликів, з якими стикаються підприємства Європи належать дефіцит освітніх послуг, спрямованих на розвитку навиків фахівців у сфері цифрового маркетингу, відсутність галузевих стандартів цифрового маркетингу, низький рівень співпраці між учасниками цього ринку, наявність труднощів підприємств з використанням веб-сайтів в електронній торгівлі, потреби у значних капіталовкладеннях у маркетинг, витрати на який тільки зростатимуть. Згідно результатів опитування у 2022 році серед керівників реклами в країнах Європи, виявлено, що дефіцит освітніх послуг та відсутність галузевих стандартів – основні проблеми розвитку маркетингу та цифрового маркетингу в тому числі. Ці проблеми відзначили 33% та 30% респондентів відповідно. 15% опитуваних керівників вказують на відсутність співпраці в галузі маркетингу [14].

Висновки. Тож, новітні тенденції маркетингової діяльності підприємств у міжнародному середовищі забезпечують ряд переваг компаніям та, водночас, призводять до викликів, з якими стикаються

компанії в умовах глобалізації та цифровізації. Суперечливими питаннями можна вважати етичне використання технологій в маркетингових цілях в умовах кіберзагроз, посилення нормативних вимог до захисту персональних даних в Європі. Безперечно, що компанії забезпечують конкурентні переваги за рахунок Інтернет-маркетингу, цифрового, мобільного маркетингу. Водночас, постійно зростаючі витрати на нові інструменти просування та збуту продуктів потребують від власників компаній перегляду як стратегій маркетингу, так і бюджетів. Крім, цифровізації, інвестиції компаній спрямовуються на логістичну діяльність, розподільчі центри в цілях покращення дистрибуції товарів, створення регіональних торговельних мереж. Очевидно, що ці інвестиції приносять значні прибутки, про що вказують тенденції до збільшення рівня використання веб-сайтів підприємствами, не зважаючи на деякі труднощі, збільшення рівня використання соціальних медіа підприємствами різних видів діяльності ЄС. Використання таких технологій, як хмарні обчислення, аналітика великих даних,

Інтернет речей, технології штучного інтелекту менш поширене в ЄС через проблеми кіберзахисту, конфіденційності персональних даних та дотримання нормативних вимог.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 12. С. 118–130.
2. Балик У.О., Лошенко І.Р., Вейдер Т.М. Щодо ролі цифрових технологій у трансформації міжнародного маркетингу: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347278>.
3. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
4. Жавела К.А. Новітні напрями розвитку маркетингу малого та середнього підприємництва. *Економічний простір*. 2019. Вип. 144. С. 156–167.
5. Карпенко В.Л., Шиш А.М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 2.
6. Котельникова Ю.М., Дідик Д.О., Хороших В.В. та ін. Цифровий маркетинг: регіональні та глобальні виміри у повоєнному періоді. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23.
7. Крегул Ю., Батрименко В. Гармонізація системи регулювання електронної комерції України з ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. Вип. 1. С. 13–25.
8. Мельникова О.А. Соціальні медіа як активний інструмент інтернет-маркетингу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 3 (2). С. 250–253.
9. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. Вип. 184. С. 164–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>
10. AI adoption in organizations worldwide 2022, by industry and function. URL: <https://www.statista.com/statistics/1112982/ai-adoption-worldwide-industry-function/> (accessed: 25.12.2024).
11. Digital advertising spending in Europe 2006–2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/307005/europe-online-ad-spend/> (accessed: 25.12.2024).
12. E-commerce sales of enterprises by NACE Rev.2 activity. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_eseln2/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_ec (accessed: 25.12.2024).
13. E-commerce statistics for individuals. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals (accessed: 25.12.2024).
14. Leading sustainability challenges in digital advertising in Europe 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1370207/sustainability-digital-advertising-challenges-europe/> (accessed: 25.12.2024).
15. Marketing budgets' share in North America & Europe 2017–2024, by segment. URL: <https://statista.com/statistics/254393/allocation-of-marketing-budgets-worldwide-by-channel/> (accessed: 25.12.2024).

statistics/254393/allocation-of-marketing-budgets-worldwide-by-channel/ (accessed: 25.12.2024).

16. Most important marketing trends according to CMOs in Europe 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1376733/leading-trends-marketing-europe/> (accessed: 25.12.2024).

17. Obstacles for web sales by NACE Rev.2 activity. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_wsobsn2/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_ec (accessed: 25.12.2024).

18. Social media use by type, internet advertising and size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cismt/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_cism (accessed: 25.12.2024).

19. Websites and functionalities by size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciweb/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_cism (accessed: 25.12.2024).

REFERENCES:

1. Andronik O.L., Voronin A.V. (2021). *Mozhlyvosti ta zahrozy elektronnoyi komertsii v Ukraini* [Opportunities and threats of electronic commerce in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and management organization*, vol. 12, pp. 118–130.
2. Balyk U.O., Loshenyuk I.R., Veider T.M. (2024). *Shchodo roli tsyfrovyykh tekhnolohiy u transformatsiyi mizhnarodnoho marketynhu: vyklyky ta perspektyvy* [On the role of digital technologies in the transformation of international marketing: challenges and prospects]. *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, vol. 1, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347278>
3. Berezovska L., Kyrychenko A. (2022). *Rozvytok elektronnoyi komertsii v Ukraini ta YES* [Development of electronic commerce in Ukraine and the EU]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 42.
4. Zhavela K.A., Zhavela A.K. (2019). *Novitni napryamy rozvytku marketynhu maloho ta seredn'oho pidpryyemnytstva* [New directions in the development of marketing of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, vol. 144, pp. 156–167.
5. Karpenko V.L., Shysh A.M. (2024). *Tsyfrovi tekhnolohiyi ta shtuchnyy intelekt u suchasnomu marketynhu v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy* [Digital technologies and artificial intelligence in modern marketing in Ukraine: challenges and prospects]. *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, vol. 2.
6. Kotelnikova Yu.M., Didyk D.O., Khoroshykh V.V. et al (2023) *Tsyfrovyi marketynh: rehional'ni ta hlobal'ni vymiry u povoyennomu periodi* [Digital marketing: regional and global dimensions in the post-war period]. *Akademichni viziyyi – Academic Visions*, vol. 23.
7. Kregul Yu., Batrimenko V. (2019). *Harmonizatsiya systemy rehulyuvannya elektronnoyi komertsii Ukrainy z YES* [Harmonization of the system of regulation of electronic commerce of Ukraine with the EU]. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 1, pp. 13–25.
8. Melnykova O.A. (2018). *Sotsialni media yak aktyvnyi instrument internet-marketynhu v Ukraini* [So-

cial media as an active tool of Internet marketing in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 3 (2), pp. 250–253.

9. Suvorova, S., Karpenko, Yu. (2023). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na pidvyshchennya konkurentospro-mozhnosti vitchyznyanoho biznesu [The impact of digital marketing on increasing the competitiveness of domestic business]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, vol. 184, pp. 164–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>

10. AI adoption in organizations worldwide 2022, by industry and function. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1112982/ai-adoption-worldwide-industry-function/> (accessed December 25, 2024)

11. Digital advertising spending in Europe 2006–2023. Available at: <https://www.statista.com/statistics/307005/europe-online-ad-spend/> (accessed December 25, 2024)

12. E-commerce sales of enterprises by NACE Rev.2 activity. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_esel2/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_ec (accessed December 25, 2024)

13. E-commerce statistics for individuals. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>

[index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals](index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals) (accessed December 25, 2024)

14. Leading sustainability challenges in digital advertising in Europe 2022. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1370207/sustainability-digital-advertising-challenges-europe/> (accessed December 25, 2024)

15. Marketing budgets' share in North America & Europe 2017–2024, by segment. Available at: <https://statista.com/statistics/254393/allocation-of-marketing-budgets-worldwide-by-channel/> (accessed December 25, 2024)

16. Most important marketing trends according to CMOs in Europe 2023. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1376733/leading-trends-marketing-europe/> (accessed December 25, 2024)

17. Obstacles for web sales by NACE Rev.2 activity. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_wsobsn2/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_ec (accessed December 25, 2024)

18. Social media use by type, internet advertising and size class of enterprise. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cismt/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_cism (accessed December 25, 2024)

19. Websites and functionalities by size class of enterprise. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciweb/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_cism (accessed December 25, 2024)

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TOOLS INTO
MARKETING ACTIVITIES OF A REGIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ
У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

UDC 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-41>**Demydiuk Serhii¹**

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management,
Academician Stepan Demianchuk
International University
of Economics and Humanities

Kraychuk Serhii²

Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Economics and Business Management,
Rivne State University of Humanities

Strilchuk Ruslan³
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Economics and Business Management,
Rivne State University of Humanities

Демидюк С.М.

Приватний вищий навчальний заклад
«Міжнародний
економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»

Крайчук С.О.

Рівненський державний гуманітарний
університет

Стрільчук Р.М.

Рівненський державний гуманітарний
університет

The research focuses on the application of the "7P+S" marketing mix model, which includes traditional elements such as product, price, promotion, place, personnel, processes, and physical evidence, complemented by a social component. The study emphasizes the role of digital tools such as SEO, SMM, and contextual advertising in shaping a university's image, attracting applicants, and enhancing brand trust. The practical significance lies in recommendations for improving internal, interactive, and social marketing to strengthen the competitiveness of universities. The proposed strategies help optimize communication with stakeholders, develop innovative educational environments, and ensure sustainable growth. The findings contribute to refining marketing policies in higher education, promoting long-term audience engagement, and increasing the appeal of institutions in a digital economy.

Keywords: marketing policy, higher education institutions, digital technologies, social marketing, marketing mix.

У статті досліджено адаптацію маркетингової діяльності регіональних закладів вищої освіти до умов конкурентного ринку освітніх послуг та викликів цифрової трансформації. Визначено необхідність використання інноваційних маркетингових підходів для підвищення привабливості освітніх закладів та залучення абітурієнтів. Особливу увагу приділено моделі маркетингового комплексу «7P+S», яка включає традиційні елементи (продукт, ціну, комунікації, місце, персонал, процеси, фізичні докази) та соціальну складову. Запропоновано шляхи інтеграції цифрових технологій (SEO, SMM, контекстна реклама, соціальні мережі) у маркетингову політику університетів з метою формування позитивного іміджу, підвищення довіри до бренду та ефективного залучення студентів. Обґрунтовано значення внутрішнього маркетингу, маркетингу взаємодії та соціального маркетингу як ключових інструментів для створення конкурентних переваг у сучасному освітньому середовищі. Розглянуто можливості використання сучасних каналів комунікації для ефективного інформування та залучення зацікавлених сторін – абітурієнтів, студентів, викладачів, роботодавців та інших партнерів. Досліджено роль персоналу у забезпеченні високого рівня навчальних послуг та визначено необхідність удосконалення внутрішньої корпоративної культури закладу освіти. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій для закладів вищої освіти. Запропоновано заходи для оптимізації організації освітнього процесу, покращення навчальних програм, впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу. Окреслено перспективи розвитку партнерських відносин між університетами, бізнесом та державними установами, що сприятиме створенню інноваційного освітнього середовища та сталому розвитку університетів в умовах цифрової економіки. Результати дослідження можуть бути використані у процесі стратегічного планування маркетингової політики регіональних університетів, вдосконалення їхньої комунікаційної стратегії та адаптації до сучасних вимог ринку освітніх послуг. Впровадження розроблених заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність вищих навчальних закладів, зміцнити їхню репутацію та збільшити кількість зацікавлених вступників.

Ключові слова: маркетингова політика, заклади вищої освіти, цифрові технології, соціальний маркетинг, комплекс маркетингу.

Research problem. The market of educational services is characterized by a high level of competition, which necessitates the adaptation of higher education institutions to dynamic environmental changes. The main task of such institutions is to maximally satisfy the needs and interests of higher education applicants. This includes not only the provision of high-quality educational services, but also the preparation of students for future employment, ensuring their competitiveness in the labor market and promoting career growth. The successful implementation of these tasks creates the prerequisites for

the long-term survival of universities in the conditions of the increased market competition.

However, many institutions, especially regional ones, face problems related to outdated approaches to organizing the educational process, insufficiently flexible educational programs, and ineffective communication with the target audience. As a result, their attempts to attract more students and improve their material and technical base remain insufficiently successful. Adopting a marketing philosophy that is focused on a deep understanding of the needs of the labor market and applicants allows higher education

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9756-1979>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

institutions to change their strategies, making them more adaptable to the modern challenges.

Analysis of recent research and publications.

Foreign researchers, in particular P. Kotler & K. Fox [11], emphasize the importance of multi-channel strategies that integrate all marketing tools to achieve a synergistic effect. They stress the key role of consistency of the elements of the marketing mix in building competitive advantages. Domestic researchers, such as A. Pilko & O. Lukan [13], focus on the integration of advertising, direct marketing, PR, and sales promotion. S. Harkavenko [7] highlights the “7P” model, which takes into account the specifics of services and includes personnel, processes, and physical evidence to form a positive image. The research by V. Volkova & V. Ohlih [6] emphasizes the importance of digital platforms and social networks as key tools for engaging students. S. Illyashenko et al. [9] draw attention to branding, PR campaigns, and reputation management as effective means of increasing competitiveness. Thus, the modern research confirms the feasibility of implementing the “7P+S” model, which combines traditional marketing with social initiatives and digital technologies, to develop an effective marketing communications policy for higher education institutions.

Previously unresolved parts of the general problem. More and more universities are focusing on developing a marketing policy that takes into account not only economic but also social aspects. Such a policy is aimed at using modern marketing tools to improve the image, attract students, and establish long-term partnerships with employers. Special emphasis should be placed on the integration of digital technologies, which open up new opportunities for effective informing of the target audience, personalizing educational services, and monitoring the effectiveness of communications. However, a number of issues related to the lack of understanding of the principles of using these tools and their integration into the overall marketing policy of institutions remain unresolved. Thus, there is a need for a comprehensive study of the concept of marketing policy of communications of higher education institutions, which takes into account the specifics of the educational market, the latest technological trends, and the needs of modern consumers, both in global and regional contexts.

Purpose of the article. The purpose of the article is to substantiate the need to introduce innovative tools into the marketing activities of regional higher education institutions, to study the use of the “7P+S” marketing tool for educational services, to analyze the role of digital technologies in the formation of effective communication policy, and to develop recommendations for increasing the competitiveness of universities through the adaptation of internal, social, and interactive marketing approaches.

Presentation of the main research material.

The concept of marketing communications has been studied by a significant number of economists. For instance, J. Burnett & S. Moriarty [1, p. 29] describe marketing communications as the process of transmitting information about a product to a target audience. J.-J. Lambin & I. Schuiling [3, p. 455] consider marketing communications as an interaction process between the subjects of the marketing system, carried out through a combination of signals sent to different audiences. P. Kotler & K. Fox [11] define the tasks of marketing communications as the specific combination of advertising, personal selling, sales promotion, and public relations.

S. Harkavenko [7, p. 409] states that marketing communications involve the creation and maintenance of continuous connections between a company and the market to stimulate product sales and build a positive image through informing, persuading, and reminding about its activities. V. Stetsenko [16, p. 214] defines marketing communications as a system of influence tools established by a company to impact market participants, aimed at building bilateral relationships to achieve communicative and economic effects.

The aforementioned studies are unified by their focus on the exchange of information with the target audience.

In the period of significant intensification of the competition in the educational services market, there is a need to find modern approaches to the formation of the marketing mix of a higher education institution, which involves taking into account the specifics of its functioning. In the field of higher education, it is possible to expand the classic “4P” (Product; Price; Promotion; Place) marketing complex with the additional elements. These elements are Personnel – employees who provide educational services; Process – the organization of the provision of educational services; Physical evidence – visual and material elements that are evidence for the client of the high quality of the consumed educational service.

Exploring innovative tools for implementing marketing communications policy, we will consider the main aspects of this issue in the form of a practical case. The Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities (IUEH), the first private educational institution in Western Ukraine, was chosen for detailed consideration. The development of the university began in 1993. Over the past 31 years, the university has trained more than 37 thousand highly qualified specialists. Today, the educational process at the IUEH is provided by 44 professors, doctors of sciences, academicians of industry and international academies, 138 candidates of sciences and associate professors. The International University of Economics and Humanities closely cooperates with higher

educational institutions in Poland, Hungary, Lithuania, Slovakia, the Czech Republic, Spain, Great Britain, and the USA.

In order to effectively promote its own educational services, the IUEH forms a set of necessary marketing tools to influence customers. In their totality, these tools constitute a marketing mix.

Since the classic marketing mix does not take into account the specifics of the field of educational services [17], its use by the IUEH requires additional measures that go beyond the standard set of marketing tools [5; 15; 18].

One of the characteristic features of an educational service is that it can be attributed to both individual and social good. Therefore, the IUEH declares the achievement of two groups of goals: commercial (profit) and social (socialization of an individual). In addition, this area of business combines mechanisms of market self-regulation and significant state regulation, which requires taking into account the significant social impact in the educational services marketing mix. Therefore, in addition to the elements of the "7P" service marketing, it is advisable for the IUEH to use the tools of social marketing S – Social.

The elements of social marketing include public organizations, external groups (mass media, employees and management of third-party organizations, representatives of state authorities and local governments) and internal groups (target audience of higher education institutions – parents, relatives of students, teachers of secondary education institutions, etc.); partnerships and collaborations, forming relationships

with third-party organizations to make efforts to implement social initiatives and achieve social impact; state strategies, policies and programs for the development of individual areas of activity, charitable foundations, volunteering, state and municipal budgets, sponsorship, etc.

The "7P+S" marketing mix model should be considered as a synthesis of classical marketing with the university's social initiatives, which significantly influence the marketing policy of the IUEH (Fig. 1).

The following tools are important in the formation of the IUEH marketing activities: Personnel – personnel providing services; Process – organization and stages of providing educational services; Physical evidence – visual and material elements that are evaluated by the customer and prove the quality of the service. Taking into account the specifics of educational activities, it is advisable to combine them, as they jointly influence the consumer decision. These tools and elements can be attributed to the emotional component of making a purchasing decision.

In the field of educational services, elements Personnel, Process, and Physical evidence are distinguished due to the fact that they all relate to the emotional component (emotional factor), which has a significant impact on the purchase decision of a future applicant.

Visual and material elements (Physical evidence) include the interior and exterior of the IUEH, the arrangement of the surrounding area, the reflection of the university's activities in the media, the demonstration of achievements and the most significant

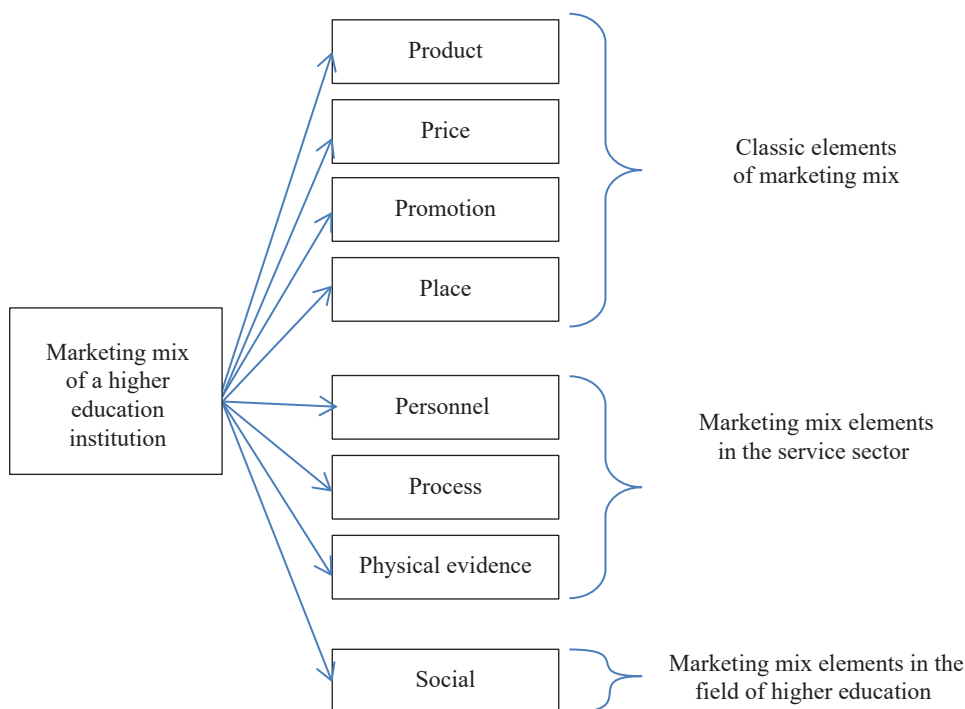


Fig. 1. The IUEH marketing mix model

Source: developed by the authors

scientific results, the successes of students and the achievements of graduates, biographies of prominent scientists, and places in the rankings of higher education institutions.

Let us consider each of the directions of the IUEH Physical evidence in more detail. The interior of the classrooms of educational buildings is developed at each faculty separately in accordance with the color scheme of each faculty, which is reflected in the emblem of these faculties. However, it would be worth bringing the color schemes of the faculties and the university as a whole to a common denominator, and for this, it is necessary to create a working group with the involvement of a designer. Regarding the IUEH exterior, the facades of not all buildings have been renovated (except for the rector's building). However, this requires significant capital investments, and there is a need to find additional financial resources to complete this task. The adjacent territory of the university is arranged very well, since there are employees who are engaged in this on a permanent basis.

There is a partnership between the IUEH and local media, due to which the university's activities are periodically reflected in the media. It is only proposed to expand this cooperation in order to more often remind viewers and listeners of regional media about the university's activities.

To demonstrate the achievements of employees, students and graduates, the university website and the honors halls, which occupy the entire first floor of the first building, and stands at each faculty about the achievements of teachers and students, are used. It is necessary to intensify work on taking high places in various ratings [14]:

- Webometrics-2024 (place 152);
- TOP 200 Ukraine 2024 (place 170);
- Rating of "Vstup.OSVITA.UA" according to the National Multi-Subject Test (place 191);
- Rating Scopus 2024 (place 188);
- Consolidated rating of Ukrainian universities in 2024 from the educational resource "Osvita.ua" (place 201).

A very important marketing mix tool is Process – the organization of higher education service provision, which requires considering labor market development trends and the transformation of educational technologies. The labor market is characterized by rapid changes due to digitalization and the beginning of the use of artificial intelligence. This creates the need for lifelong learning and individualized learning. Therefore, higher education should be aimed at forming a system of training for different categories of students, ensuring rapid retraining for the needs of the labor market. High involvement in the labor process, social orientation, and multi-competence will determine the profile of a specialist in the near future. In the field of higher education, the share of informal learning (trainings, courses, workshops) is very

common and is in demand among professional practitioners and senior students. However, the cost of training is usually much higher than in formal higher education, and such trainings emphasize the formation of practical skills and abilities, as opposed to the acquisition of knowledge in universities. Therefore, there is a need for constant and periodic updating of educational and professional programs, modernizing educational and methodological manuals, improvement of material and technical base, and continuous professional development of teachers.

To accomplish the outlined tasks, it is advisable to implement at the IUEH agile methodologies and project learning models.

A promising direction for improving the educational process at the IUEH is the development of a system of personal flexible learning trajectories for students.

Training of highly qualified specialists depends on the level of qualification of the scientific and pedagogical staff. To strengthen the human resources potential of the IUEH departments, it is advisable to implement the following measures:

- measures to inform teachers about the latest teaching practices;
- development and implementation of a program for advanced training of teachers in foreign higher education institutions;
- development of a mechanism to encourage teachers to expand their publication activity and improve their scientific level;
- establishment of partnerships with European higher education institutions to exchange experience and organize internships for scientific and pedagogical staff;
- development and implementation of a system for objective assessment by students of the quality of teaching by scientific and pedagogical staff of the university departments.

The problem of the mismatch of university knowledge with the requirements of the labor market is very important. The reason for this is that knowledge becomes obsolete much faster than it has time to get into textbooks and manuals (this is especially true for specialties closely related to the IT sphere and Internet business). Therefore, in order to improve the quality of educational services at the IUEH, it is proposed to integrate the educational process with practical activities in the field of business in the form of creating a business incubator, within which the scientific and pedagogical staff can provide mentoring or advisory support to students starting their own business. Another possible way to consolidate higher education, business, and government agencies could be creation of educational, scientific, and industrial clusters, the main goal of which would be to coordinate the implementation of various government and business initiatives.

The importance of the "Personal" element of the IUEH marketing mix lies in the fact that the provision

of educational services is carried out by specific scientific and pedagogical employees, and the quality of such work and the level of student satisfaction directly depend on the professionalism of teachers.

The behavior of a teacher in extracurricular time and the style of communication with students and their parents are also important. It is also important how the employees of the dean's offices, janitors, librarians, methodologists, and clerks communicate with students and their parents (in what manner telephone conversations are conducted, how various documents are filled and submitted, answers to applicants' questions are given during various events).

In the field of higher education, employees and the culture of their communication become the main source of competitive advantage, since the formation of trust in the higher education institution depends on the objective, friendly attitude and efforts to help and solve the problems of the entrant or applicant. All this directly affects the formation of a positive image of the IUEH because there is a close correlation between the image of a scientific and pedagogical employee and the image of the university as a whole. For higher education marketing, it is very important to analyze the demands of the target audience and behavioral patterns of customers. To obtain a new customer (student), the IUEH employees need to have contact information of potential applicants. The purpose of analyzing the behavior of applicants is to determine the tools for attracting the attention of the target audience. Employee engagement is achieved by stimulating their proactive behavior.

The development of the IUEH marketing mix involves the formation of external and internal marketing, as well as interactive marketing.

The creation of external marketing involves focusing on student demands, the satisfaction of which is possible through planning the educational process, methods of its control, development and implementation of personnel policy, and development of various procedures for student interaction with various departments of the IUEH. The formation of an external marketing system involves research and forecasting the educational services market; analysis of competitor behavior; market segmentation and definition of the target audience; development and implementation of an effective product policy; improvement of pricing mechanisms; implementation of a system for promoting educational products; development and implementation of an external marketing plan, as well as monitoring its implementation.

Internal marketing is aimed at the IUEH employees and has to create motivational mechanisms and organizational conditions for teaching work. The content of internal marketing is revealed in the formation of favorable working conditions for scientific and pedagogical personnel. The employee acts as an "internal consumer", who, having received a position

at the IUEH, assumes a certain range of obligations and receives certain rights. The advantage of using the internal marketing system at the IUEH is the possibility of introducing high standards of work quality into the university's activities. One of the most effective internal marketing tools is personnel marketing, which is aimed at forming proactive behavior among employees, the constant demonstration of which leads to the advancement of such an employee up the career ladder, as well as ensuring the growth of their income, public recognition of the work, etc.

When creating a material environment, it is necessary to take into account the demands of the target audience, their perception of this environment, individual components of the material environment and their direct impact on the behavior of the teacher and the student. When forming a material environment, it is necessary to take into account the location of furniture, the type of lighting in the rooms, temperature, interior colors, generally accepted sanitary standards and design elements.

The perception of the IUEH by teachers and students is also important. Very important factors are the IUEH corporate culture and the socio-psychological climate in the team. The image of university leaders includes perceptions of values, beliefs and attitudes, as well as their psychological characteristics. The perception of the staff is a collective image of the scientific and pedagogical personnel of the IUEH, which is manifested in such features as competence, academic mobility, accuracy and systematic performance of work duties, culture of communication, sociability, objective and friendly attitude towards students and colleagues, as well as the psychological characteristics of the scientific and pedagogical staff.

The formation of an internal marketing system at the IUEH involves additional efforts from top management. Internal marketing should correspond to the university's value system and help develop the IUEH corporate culture, indicating to employees guidelines for behavior and actions in specific situations. Therefore, improving the IUEH corporate culture will allow strengthening the organizational cohesion of the team and increase the consistency of employees' work.

The main goal of interactive marketing is to develop and maintain a certain level of service, which involves ensuring high quality teaching and guaranteeing comfortable and conflict-free interaction between a higher education student and a teacher.

The knowledge and skills of teachers determine the level of quality of lectures and practical classes, as well as the degree of satisfaction of students with the received educational services. For this, the IUEH needs to create a system for assessing the quality of teaching and provide a system for stimulating those teachers who receive positive feedback from students. This will encourage the best teachers to work

and will increase the level of satisfaction of students with the consumed services.

Finally, it is worth noting that the implementation of all three types of marketing at the IUEH will allow students to build trust in scientific and pedagogical staff and the university as a whole.

The premise for conducting this research was based on studies dedicated to innovation and creativity in the activities of modern enterprises [10], the factors influencing their formation [8], and the practical principles for assessing the effectiveness of innovations [2].

Trust is the main factor when an applicant chooses a higher education institution in which he/she wants to study a chosen specialty. If the employees inspire trust with their professional qualities, communication style, and friendly attitude, then it can be assumed that the university will have a sufficient number of applicants. Therefore, all elements of the IUEH marketing mix must develop trust, which is a prerequisite for choosing a university as the main place of obtaining higher education.

I. Kuznietsova [12] identifies factors that hinder the implementation of marketing communications: limited time resources available to managers for executing marketing communications; insufficient recognition of the significance and benefits of applying marketing communications; resistance to change from staff; a lack of flexibility in the institution's existing planning system for integrating marketing communications; and the unpreparedness of external agencies specializing in specific functions to adapt to working within the framework of marketing communications.

To attract applicants to the IUEH, it is necessary to direct efforts to the formation of competitive advantages, creation of a positive image of the university, and use of modern digital technologies to promote educational services. To achieve the set goals, it is necessary to intensify the implementation of innovative measures for each element of the IUEH marketing mix, focusing special attention on improving the marketing communication policy (Table 1).

Within the framework of the product policy (Table 1, Part 1), innovative measures include the feasibility of developing promising educational and professional programs, original professional courses, individual educational disciplines, and interesting cognitive content. Such innovations will help emphasize the uniqueness of new or improved educational services, which will create a competitive advantage. Constant updating of educational content will allow training specialists who are more adapted to the demands of the labor market.

In the conditions of decreasing demand for educational services, the market pricing method will be used in full (Table 1, Part 2). However, when setting the price for educational products of the IUEH, it is worth using innovative approaches and taking into

account the uniqueness of the offered improved educational services. Therefore, the emphasis should be shifted from low price to consumer value of improved educational products. Such a change in emphasis will allow moving to an integrated approach to pricing, which involves focusing on the consumer value of the product, taking into account the prices for similar products in universities-competitors.

As part of improving the sales policy of the IUEH, it is advisable to expand the possibilities of access to the university's educational services (Table 1, Part 3). An important role in this is played by modern information and communication systems and Internet access technologies. To improve students' access to educational services, it is important to use e-Learning more widely. In connection with martial law and the possibility of resuming quarantine restrictions, the integration of classroom work, individual and independent work of a student in the Moodle learning environment, as well as the periodic involvement of practicing professionals in performing practical or laboratory work in order to develop relevant skills and abilities in students, is promising.

V. Bereziuk & A. Donets [4] argue that marketing communications in the online environment serve two key functions. Firstly, traffic generation, which involves increasing the overall number of visitors to an online resource through methods such as SEA (Search Engine Advertising), SMA (Social Media Advertising), banner ads, mobile and email campaigns. Secondly, conversion optimization, which aims to increase the share of target actions (purchases, registrations, reviews) within the total number of visitors through content marketing, community management, action stimulation (purchases), and gamification.

As part of improving the IUEH communication policy, it is necessary to develop integrated marketing communications by coordinating the use of offline and online activities (Table 1, Part 4).

The university needs to encourage creativity in promoting educational products. This will also help improve communication with the target audience using digital marketing tools, which are extremely relevant and promising today. The advantage of using digital marketing tools for the IUEH is their low cost and speed compared to traditional classical marketing measures. One of the most promising methods is Social Media Marketing (SMM), which has a high communicative effect at limited costs. The basis of SMM are such social platforms as Google, Facebook, Instagram, TikTok, etc.

Special attention should be paid to the IUEH website, which is the main source of information about the university, its functioning, and offered educational-professional programs. The website should maximally satisfy the information demands of all stakeholders of the university: future entrants, students, scientific and pedagogical staff, employers, state authorities, local governments, and business structures.

Table 1

The IUEH innovative approaches to improve the marketing mix elements

Task	Tools
<i>1. Product policy</i>	
Development of promising educational and professional programs, individual professional courses, relevant modern academic disciplines with interesting cognitive content	Improvement of the content and structure of educational-professional programs Improvement of the content and structure of relevant modern academic disciplines Individual educational programs Additional educational services
<i>2. Price policy</i>	
Application of an integrated approach to pricing (focusing on the consumer value of the educational product, taking into account the prices of similar products in competing universities)	Setting the price level for an educational service A system of price discounts for certain categories of students Convenient payment terms Cost and profitability management Increasing consumer value
<i>3. Sales policy</i>	
Implementation of modern innovative e-Learning technologies Access to lectures at partner institutions in the EU	Development of the educational services system Improvement of traditional forms of educational services Implementation of individual study schedules
<i>4. Communication policy</i>	
Development of integrated marketing communications Coordination of the use of offline and online measures Creation of a system for stimulating creativity in the promotion of educational products	Advertising Event marketing (open doors days, seminars, flash mobs, master classes, conferences) Branding Public relations Specialized professional exhibitions University website Email marketing Social media marketing SEO marketing
<i>5. Process</i>	
Application of innovative technologies for obtaining higher education Improvement of the organization of the educational process Improvement of the management of the educational process	Forms and methods of organizing the educational process Planning of the educational process Learning technologies Organization of the educational process
<i>6. Personnel</i>	
Optimization of the quality of scientific and pedagogical staff Application of interactive marketing Implementation of marketing culture Implementation of web culture	Quantitative and qualitative composition of personnel Service personnel Administrative personnel Corporate culture and values Scientific developments and achievements Internal marketing
<i>7. Visual and material elements</i>	
Strengthening the emotional appeal of obtaining higher education at the university	Orderliness of the surrounding area Interior and exterior Reflection of the university's activities in the media Honors Participation in national and international grant projects Prominent researchers High places in national and international rankings

Source: developed by the authors

It is very important for the IUEH to implement measures to create an attractive image of the university in the eyes of future entrants and their parents. It is worth remembering that school graduates, while surfing the Internet, are interested in bright events, various flash mobs, quests, and actively cooperate during gaming events, which involves the use of marketing technologies of gamification. An important component of the IUEH event marketing should be a

creative approach that attracts attention and is able to interest the target group of consumers, which in turn will ensure the target audience's emotional attachment to the university, strengthen loyalty to it, and ensure the desire to choose it for higher education.

In the course of implementing higher education reforms, it is necessary to bring the system of organizing the educational process at the IUEH in line with them (Table 1, Part 5). To this end, the university

needs to apply innovative technologies for obtaining higher education, improve the organization of the educational process, and improve the management of the educational process. With the introduction of student-centered learning, higher education applicants have the right to shape their personal educational trajectory, to choose 25% of disciplines, and to make proposals to the guarantor of the educational program regarding the content of the educational-professional program and educational and methodological manuals. All this requires close cooperation between students, teachers, and the administration of the IUEH.

Individualization of the educational process requires a transition to an individually oriented approach to planning education, which in turn requires improving curricula and streamlining the learning schedule, using the latest electronic control systems and systems for summative assessment of educational results.

Improvement of educational technologies involves the active development of interactive professional courses, visual applications, virtual simulators, test tasks, etc.

Management innovations involve the transition of the IUEH from intuition-based management to strategic planning, which entails conducting situational analysis, forecasting the development of events, building a tree of goals, determining top priorities, setting specific goals and applying specific tools to achieve them, a constant process of control and periodic adjustment of actions depending on changes in the external environment.

Considering the leading role of marketing in the process of managing economic activities, it is worth including the position of a marketing specialist in the organizational structure of the IUEH by developing a job description.

The introduction of organizational and managerial innovations into the IUEH activities involves the transformation of the role of university personnel who are in contact with students in the process of providing/consuming educational services. This involves changing the philosophy of work of the scientific and pedagogical staff with the simultaneous development of a new corporate culture of the university (Table 1, Part 6).

Within the development of the updated IUEH corporate culture, it is advisable to implement an internal marketing system, the purpose of which is to unite the scientific and pedagogical staff of the university. An important role in the process of improving the activities of the IUEH is played by the formation of a new system of staff motivation, which should be closely tied to the achievement of key indicators of educational activity. It is also necessary to carry out measures to publicly recognize the merits of specific teachers and implement social support programs for employees.

The improvement of the system of advanced training at the IUEH involves the use of an integrated model, which includes self-education of teachers, taking special educational courses (the English language,

digitalization, innovative pedagogy, indexing of articles in scientometric databases, intellectual property rights, etc.), and the possibility of international internships, which in unity should ensure the improvement of the staff qualifications.

Finally, it is worth making suggestions for improving such an element of the marketing mix as the physical environment. Within the framework of this marketing component, it is proposed to focus attention on the history of the IUEH development, its importance and role in the economy of Rivne region and the Western region; on the achievements of the university's leading scientists who have made a significant contribution to the scientific research (it is proposed to name departments, laboratories and classrooms in their honor, etc.); the organization of the work of the IUEH Alumni Association, which will demonstrate the high level of quality and prospects of education at the university and will strengthen trust in it and scientific and pedagogical staff (Table 1, Part 7).

An important role is played by the social innovations, through which the university implements humanitarian ideas and contributes to solving certain social problems. Efforts in this direction should be made to promote university's social projects, advise socially vulnerable groups, and hold charitable events.

Social initiatives help create a positive image of the IUEH, which leads to increased competitive advantages.

The implementation of the proposed innovative measures should ensure the use of all elements of the marketing mix. Then the university will be able to form a unique list of marketing tools that will allow it to gain long-term competitive advantages and will contribute to its progressive development.

Conclusions. The research substantiated the importance of introducing innovative tools into the marketing activities of regional higher education institutions to increase their competitiveness. The article proves that the effective use of the "7P+S" marketing mix, which takes into account the specifics of educational services and the social component, contributes to the formation of long-term relationships with target audiences and stakeholders. The study shows that digital technologies, including SEO, SMM, contextual advertising, and other tools, are key elements of a modern marketing strategy that can provide universities with broader audience reach, increased brand trust, and increased applicant engagement.

Practical recommendations include adapting internal marketing, social marketing, and interactive marketing approaches to achieve university's goals in the context of digital transformation. The use of integrated marketing communications allows universities to effectively combine online and offline channels, improve interaction with applicants and employers, and form a sustainable positive image in the educational services market. Thus, the implementation of

these innovative measures will help strengthen the competitive advantages of regional higher education institutions, increase their attractiveness for applicants, and strengthen their positions in the market.

REFERENCES:

1. Burnett J., Moriarty S. (2000). *Introduction to marketing communications: an integrated approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Kniazevych A., Strilchuk R., Kraychuk, S. (2024). Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10(1), pp. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-112-121>.
3. Lambin J.-J., Schuiling I. (2012). *Market-Driven Management* (3rd ed.). Bloomsbury Publishing. Available at: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf> (Accessed: 01.11.2024).
4. Bereziuk, V.O., & Donets, A.D. (2023). Marketynhovi komunikatsii v internet-seredovyschi: sutnist' ta problematyka intehtatsii [Marketing communications in the Internet environment: essence and integration problems]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies*, vol. 7(1), pp. 120–127.
5. Borsuk D.V. (2023). Marketing communications of secondary education institutions: their essence and characteristics. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of the Modern Teacher*, vol. 2(209), pp. 77–87.
6. Volkova V.V., Ohlih V.V. (2019). Marketynhovi komunikatsii zakladu zahal'noi seredn'oi osvity: ikh sutnist' i kharakterystyka [Communication policy of higher education institutions in Ukraine as the basis for their successful functioning]. *Ekonomichnyj prostir – Economic Space*, no. 148, pp. 172–185.
7. Harkavenko S.S. (2010). *Marketing* (7th ed.). Kyiv: Libra (in Ukrainian).
8. Demydiuk S.M., Kniazevych A.O., Kraychuk O.V. (2022). Porivnialno-instytutsionalnij pidkhid do doslidzhennia sutnosti pidpriemnytskoi diialnosti [Comparative institutional approach to the study of entrepreneurial activity essence]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, no. 1, pp. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-7>
9. Ilyashenko S.M., Konopelko H.M., Nedyilko M.O., Starkiv I.L. (2016). Analiz faktoriv, scho vplyvaiut' na spozhyvchij vybir abiturientiv na rynku osvitnikh posluh [Analysis of factors influencing the choice of applicants in the educational services market]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economic Space*, no. 3, pp. 72–79.
10. Kniazevych A.O. (2022). Innovatsijne pidpriemnytstvo v systemi kreatyvnoho menedzhmentu [Innovative entrepreneurship in the system of creative management]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 33–39. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-33_39.pdf
11. Kotler P., Fox K. (2011). *Strategic marketing for educational institutions*. Kyiv: UAM, Khimjest.
12. Kuznietsova I. (2015). Ekonomichna sutnist' ta osoblyvosti marketynhovykh komunikatsij [Economic essence and features of marketing communications]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrobnoho universytetu – Bulletin of*

Lviv National Agrarian University. Series “Economics of Agro-Industrial Complex”, vol. 22(1), pp. 142–148.

13. Pilko A.D., Lukan O.M. (2011). Suchasni tendentsii rozvytku modelej marketynhovykh komunikatsij [Modern trends in the development of marketing communication models]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual Problems of Regional Economic Development*, VII(2), pp. 253–260.

14. Rating of higher education institutions in Rivne (2024). <https://osvita.ua/vnz/rating/45563/> (in Ukrainian).

15. Romanusha Y. (2023). Udoshkonalennia instrumentiv marketynhovo komunikatsijnoi polityky zakladu vyschoi osvity [Improvement of marketing communication policy tools of higher education institutions]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, vol. 16(32).

16. Stetsenko V.V. (2013). Sotsialno-ekonomichna sutnist marketynhovykh komunikatsij pidpriemstv [Socio-economic essence of marketing communications of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industrial Economics*, no. 43, pp. 213–217.

17. Shelest O., Sydorenko K. (2023). Komunikatsijna polityka iak element kompleksu marketynhu pidpriemstva [Communication policy as an element of the marketing complex of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, vol. 17(34).

18. Yaloveha, N.I. (2008). *Marketing aspects of communication activities of higher educational institutions*. Poltava: RVV PUSKU (in Ukrainian).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Burnett J., Moriarty S. *Introduction to marketing communications: an integrated approach*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2000. 208 p.
2. Kniazevych A., Strilchuk R., Kraychuk S. (2024). Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10(1). P. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-112-121>
3. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management* (3rd ed.). 2012. Bloomsbury Publishing. URL: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
4. Березюк В.О., Донець А.Д. Маркетингові комунікації в інтернет-середовищі: сутність та проблематика інтеграції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. 7. № 1. С. 120–127
5. Борсук Д.В. Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 2(209). С. 77–87.
6. Волкова В.В., Огліх В.В. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 172–185.
7. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: підруч.* 7-ме вид. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Демидюк С.М., Князевич А.О., Крайчук О.В. Порівняльно-інституціональний підхід до дослідження

сутності підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1. С. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-7>

9. Ілляшенко С.М., Конопелько Г.М., Неділько М.О., Старків І.Л. Аналіз факторів, що впливають на споживчий вибір абітурієнтів на ринку освітніх послуг. *Економіка та підприємництво*. 2016. № 3. С. 72–79.

10. Князевич А.О. Інноваційне підприємництво в системі креативного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 33–39. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-33_39.pdf.

11. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / пер. з англ. Київ : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

12. Кузнєцова І. Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2015. Вип. 22 (1). С. 142–148.

13. Пілько А.Д., Лукан О.М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій. *Актуальні*

проблеми розвитку економіки регіону. 2011. Вип. VII, Т. 2. С. 253–260.

14. Рейтинг закладів вищої освіти Рівного. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/45563/> (дата звернення: 01.11.2024).

15. Романуша Ю. Удосконалення інструментів маркетингової комунікаційної політики закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16(32).

16. Стеценко В.В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 213–217.

17. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 17(34)

18. Яловега Н.І. *Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів: моногр.* Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 178 с.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

KEY ASPECTS OF MARKETING FOR VOLUNTEER ORGANIZATIONS

У статті висвітлено основні аспекти маркетингу волонтерських організацій: концептуальний, ідеологічний, технологічний. Зазначено, що концептуальний аспект відповідає моделі соціально відповідального маркетингу, ідеологічний аспект відображає філософію благочинного місіонерства, а технологічний аспект забезпечує адаптування маркетингової політики та її інструментів до специфіки волонтерської діяльності і сучасних викликів. Наголошено, що в умовах війни волонтерським організаціям вдається ефективно поєднувати маркетинг, кризовий менеджмент і мобільну логістику, що забезпечує результативність їхніх ініціатив та проєктів. Охарактеризовано основні принципи, цінності й напрями волонтерської діяльності, які впливають на маркетингову політику. Підкреслено, що існують суттєві відмінності маркетингу волонтерських організацій в умовах мирного життя, воєнного стану і післявоєнної відбудови через зміну пріоритетів у виборі напрямів діяльності, ринкове середовище і зміну потреб. Виділено специфіку використання основних елементів маркетингу: продукту, каналів постачання, комунікації, цінової політики у діяльності волонтерських організацій.

Ключові слова: волонтерство, волонтерська діяльність, маркетингова політика, соціально орієнтований маркетинг, маркетингові інструменти, комунікація, логістична мобільність, цінності, принципи волонтерської діяльності.

The paper covers the relevance and importance of volunteer concerns, aiming to highlight conceptual, ideological and technological aspects of marketing for volunteer organizations. It is noted that the conceptual aspect corresponds to the model of socially responsible marketing, the ideological aspect reflects the philosophy of charitable missionary work, and the technological aspect ensures adapting marketing policy and its instruments to volunteering specificities and modern challenges. Using the historical method, the paper traces the evolution of marketing and volunteering development, which resulted in value transformation – ranging from commercial context to social and humanistic. The work emphasizes that in the circumstances of war, volunteer organizations are capable of combining marketing, crisis management and mobile logistics efficiently, which ensures the effectiveness of their work. As a result of utilizing the systematic method, the work aggregated a set of principles, values and directions of volunteering which influence marketing policy and outline general mission and perspectives of volunteer movement. Using the methods of analysis and generalization, the paper outlines significant differences in the marketing of volunteer organizations in peacetime, martial law, and post-war reconstruction, as priorities in choosing activities, the market environment, and the nature of needs will change. Based on the comparison method, the author identifies the differences in the marketing of commercial organizations and volunteer organizations. The study outlines the problematic area of marketing for volunteer organizations, which is associated with the lack of clear marketing methods and selective usage of the elements of marketing mechanisms due to objective reasons. The practical value can be obtained from the described specificity of usage of the main marketing elements of volunteer organizations: product, supply chains, communication, pricing policy, which are modified in circumstances of wartime. The author emphasizes the need to continue research, taking into account the trends in the development of the volunteer movement, not only in determining the main activities of volunteer organizations, but also in the issues of regulation and deregulation of volunteering.

Keywords: volunteering, marketing policy, socially oriented marketing, marketing tools, communication, logistic mobility, values, principles of volunteering.

УДК 339.138:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-42>

Захарчин Р.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Zakharchyn Roman

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Волонтерський рух став незмінною частиною суспільного життя. Керуючись доброю волею і почуттям обов'язку допомагати в складних умовах, волонтерські організації активно задіяні у всі процеси економічного, соціального, екологічного, психологічного, культурологічного характеру. В Україні феноменалістична сутність та незаперечна роль волонтерства особливо проявилася в умовах війни, коли завдяки швидкій самоорганізованості волонтери перебрали на себе частково функції державних інституцій і зуміли перекривати потреби, завоювавши довіру суспільства. З огляду на об'єктивні причини, зумовлені необхідністю швидко реагувати на потреби, постійний дефіцит ресурсів, складність комунікування в умовах війни і організації каналів збуту, особливо у небезпечні фронтові зони, волонтерські організації не мають відлагоджених стандартів і практик повноцінного впровадження маркетингових інструментів у волонтерську

діяльність. Відсутність усталених маркетингових інструментів ускладнює діяльність волонтерських організацій, що породжує проблему пошуку механізмів ефективної імплантації маркетингових елементів у волонтерські процеси. Оскільки волонтерська діяльність побудована на відмінних від комерційних структур ідеологічних засадах і принципах, то виникає також проблема іншого порядку – забезпечення оптимального співвідношення комерційної складової із культурою доброчинності та альтруїзмом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатогранність змісту волонтерства, як соціально важливого явища, обумовила широке зацікавлення наукової спільноти, яке знайшло своє відображення у багатьох дослідженнях та публікаціях. Історичні аспекти становлення і розвитку волонтерського руху висвітлюють публікації Головка О.В. [6] та Руденко В. [10]. Аналітична оцінка волонтерської діяльності через призму реальної практики

присутня на різноманітних інтернет-порталах [1; 5], де висвітлюється конкретний досвід волонтерства та оперативна інформація. Організаційно – економічні питання волонтерської діяльності розкриває стаття Балачіної Є. та Джур О. [2], в якій зроблено акцент на особливостях організації діяльності волонтерських організацій в умовах війни. У теоретичному плані представляють інтерес публікації Драпушко Р., Ілляк О. [7], присвячені філософії волонтерського руху. Проблематику маркетингу волонтерських організацій висвітлено у науковій статті Борисової Т. [3], в якій проведено аналіз основних елементів маркетингової політики волонтерських організацій. Вовчанська О., Іванова Л. у своїй статті [4] акцентують на особливостях використання маркетингових інструментів в умовах воєнного стану, а Пономаренко І.В., Лубковський С.А., Бондаренко О.В. пропонують до розгляду аспекти соціально відповідального маркетингу в умовах війни через призму етики [9]. Здебільшого наукові публікації охоплюють технологічну складову та інструментарій маркетингу волонтерських організацій і не достатньою мірою відображають ідеологію та концептуальні засади волонтерської діяльності, які впливають на маркетингову політику. З цієї причини необхідні наукові розвідки із зазначених аспектів.

Постановка завдання. Актуальність і важливість проблеми визначили мету статті, спрямовану на висвітлення концептуальних, ідеологічних та технологічних аспектів маркетингу волонтерських організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Висвітлюючи тематику статті, доцільно виділити три основні аспекти у діяльності волонтерських організацій. Це, насамперед, концептуальний аспект, відповідно до якого волонтерська діяльність вписується у концепцію соціально відповідального маркетингу, зорієнтовану на вирішення проблем соціального характеру, реалізацію соціальних ініціатив та проєктів. Соціально відповідальний маркетинг має свою історію появи і розвитку, який привів до нової моделі маркетингу, що поєднує комерційні цілі із соціально орієнтованою місією, меценатством, спонсорством, корпоративним волонтерством.

Волонтерський рух в незалежній Україні від початку свого зародження (1991р) також пройшов еволюційний шлях становлення і розвитку – від епізодичного й спонтанного волонтерства із обмеженою соціальною сферою впливу до масштабної волонтерської діяльності на якісно вищому рівні, із розгалуженою волонтерською мережею та багаточисельними ініціативами, що стрімко активізувались в умовах війни. Отож, принцип розвитку є спільним для соціально відповідального маркетингу і волонтерства, оскільки трансформація традиційного маркетингу у соціальний відбувалась на основі трансформації цінностей – від комерційного змісту до соціального, що притаманно волонтерській діяльності, зорієнтованій

на гуманістичні цілі. Соціально відповідальний маркетинг поєднує прагматичну маркетингову політику, спрямовану на досягнення результату, із функціями соціального спрямування.

Ідеологічний аспект проявляється через філософію благочинного місіонерства, яка наповнює сенсом волонтерську діяльність і визначає мотив поведінки волонтерів. Однак, незалежно, чи це альтруїстична, соціальна, чи особистісна мотивація, волонтерська діяльність відображає чітко визначену життєву позицію волонтерів як усвідомлене покликання допомагати іншим, безпосередньо долучатися до важливих суспільних процесів, особливо в умовах загроз і складних викликів. У контексті маркетингової політики ідеологічні засади волонтерської діяльності проявляються в «розумінні ринку, нужд і потреб споживачів» [3, с. 184], що є сутністю і змістом волонтерської діяльності. Ідеологічний аспект волонтерства підсилює ціннісні засади соціально відповідального маркетингу, адже, як стверджують науковці, «волонтерська діяльність є дієвим засобом збереження й зміцнення суспільних та загальнолюдських цінностей, можливістю особистісного зростання індивіду шляхом усвідомлення свого власного гуманістичного потенціалу» [6, с. 9].

Технологічний аспект маркетингу у волонтерській діяльності має особливості, оскільки у системі волонтерства поєднується статус споживачів послуг і, одночасно, надавачів послуг, які використовують маркетингові інструменти. Щодо статусу споживачів, то, підкреслюють дослідники, «волонтери як цільова група споживачів може диференціюватись за різними аспектами: демографічним, географічним, соціально-економічним, психографічним, рівнем умінь та навичок. в, що пріоритетним фактором сегментування волонтерів є демографічний» [3, с. 185]. З огляду на це, активність використання маркетингових інструментів частково залежатиме від цієї градації. Однак, спільним для всіх груп волонтерів, як надавачів послуг, є незначні ресурси і, більшою мірою, їхній дефіцит, та постійний пошук джерел їх покриття, що, своєю чергою, відбивається і на маркетинговій політиці. Для закриття ресурсного дефіциту і оптимізування логістичних ланцюгів для волонтерських організацій важлива співпраця і кооперування із регіональними фондами, взаємодія із кур'єрськими структурами та поштовими сервісами, налагодження партнерських відносини із усіма інституціями, які також здійснюють і підтримують благочинну діяльність та прискорюють процес покриття потреб. Така співпраця стає можливою завдяки налагодженню маркетингових комунікацій, тому роль комунікацій у забезпеченні ефективної маркетингової діяльності волонтерських організацій є визначальною. Не менш важливим у маркетинговій політиці волонтерських організацій є визначення асортиментної потреби, адже, «внаслідок військових подій в Україні продукт волонтерських організацій

зазнав модифікації. Найвагомішими напрямками діяльності більшості волонтерських організацій стали збір та доставка необхідних ресурсів (для цивільного населення та українських військових), надання медичної допомоги постраждалим у ході її проведення, допомога вимушеним переселенцям, пошук зниклих безвісти й звільнення полонених» [5]. Аналогічний висновок зроблено в аналітичному узагальненні Національного інституту соціальних досліджень, де зазначено, що «сьогодні волонтерські організації відіграють роль маркетингових компаній, які вивчають потреби фронту на локальному рівні, здійснюють мозаїчний збір коштів з різних джерел, здійснюють пошук, замовлення та придбання як в Україні, так і за кордоном певного обладнання, продуктів тощо та працюють як логістичні компанії, які забезпечують завезення, оформлення й транспортування до споживача» [1].

Ціновий аспект маркетингу волонтерських організацій також перебуває в полі зору, оскільки ціна послуг волонтерства набуває іншого економічного змісту. Затрати праці у фізичному сенсі перебиваються альтернативною вартістю – репутацією, високим рівнем довіри, що додає позитивних емоцій і надихає волонтерів.

Необхідно відмітити, що існують суттєві відмінності маркетингу волонтерських організацій в умовах мирного життя, воєнного стану і післявоєнної відбудови, оскільки можуть змінюватися пріоритети напрямів діяльності, характер потреб і ринкове середовище. Однак, принципи і цінності волонтерської діяльності залишаються незмінними. У таблиці 1 відображено принципи, цінності й основні напрями діяльності волонтерських організацій, на основі яких формується їхня маркетингова політика.

Відображені в таблиці 1 принципи відповідають концепції соціально відповідального маркетингу та філософії благочинного місіонерства. Принцип добровільності корелюється із свободою вибору і волі як визначальної цінності волонтерської діяльності, яка є джерелом енергії волонтерської активності. Оскільки філософією волонтерської діяльності є благочинне місіонерство, то, принцип безкорисливості

поєднується із усвідомленням суспільної корисності своєї праці. Принцип гнучкості і швидкого реагування теоретично відображає здатність управляти часом, що реально на практиці в умовах війни демонструє миттєву реакцію на потреби фронту, швидке закриття тилових потреб і мінімізацію часу доставки до призначеного місця. Принципи логістичної мобільності, адаптивності спрямовані на розвиток кризового менеджменту. Ці принципи співзвучні із цінностями залучення, емпатія, солідарність і вони притаманні усім напрямам волонтерської діяльності. Принцип соціальної раціоналізації націлює на пошук ефективних маркетингових механізмів, здатних швидко реагувати на потреби і їх забезпечувати. Креативність, як риса, яка органічно властива українцям, підтверджує вміння волонтерів використовувати і поєднувати різноманітні форми та способи волонтерської активності. Волонтерська діяльність в умовах війни пов'язана із підвищеною небезпекою та ризиком, відповідно, принцип стресостійкості є особливо актуальним. Ментальна і духовна цілісність, як цінність високого порядку, допомагає справлятися із емоційним вигоранням і стресами. Волонтерським організаціям притаманна висока організаційна культура, яка поєднує відповідальність і вдячність та викликає високу довіру в суспільстві.

Беручи до уваги специфіку волонтерської діяльності, яка, за твердженням дослідників, «знаходить відображення в особливих формах комунікації з цільовими аудиторіями, асортименті товару, методах конкурентної поведінки та ін.» [3, с. 190], волонтерським організаціям доводиться адаптовувати маркетингові технології до постійних викликів для швидкого покриття різноманітних потреб, тилового забезпечення фронту і зниження емоційної напруги в суспільстві.

Висновки. Волонтерська діяльність в Україні є особливою складовою соціальних рухів, реалізовується через принципи, що відповідають соціально відповідальному маркетингу і філософії благочинного місіонерства, здійснюється за багатьма напрямками. В умовах війни волонтерські організації зуміли ефективно синтезувати маркетинг, кризовий

Таблиця 1

Принципи, цінності та основні напрями діяльності волонтерських організацій

Принципи	Цінності	Основні напрями діяльності
– Добровільність – Особиста безкорисливість – Суспільна корисність – Гнучкість – Адаптація – Швидке реагування на потреби – Висока організованість і дисципліна – Логістична мобільність – Соціальна раціоналізація – Прозорість – Креативність – Стресостійкість	– Довіра – Свобода волі і вибору – Відданість – Справедливість – Залучення – Солідарність – Емпатія, людяність – Поєднання вдячності і відповідальності – Ментальна і духовна цілісність	– Тилове забезпечення фронту – Реагування на надзвичайні ситуації, негайна допомога, захист внутрішньо переміщених осіб – Операції з транскордонної гуманітарної допомоги, підтримка біженців; – Гуманітарні питання, координація та управління інформацією; – Екологічні проблеми та безпека життєдіяльності – Медичні та сестринські послуги, включаючи психологічну та психосоціальну підтримку – Охорона дітей – Управління логістикою та постачанням і закупівлею

Джерело: сформовано автором на основі [2]

менеджмент і мобільну логістику. У контексті маркетингової політики базовим підґрунтям волонтерства є концепція соціально відповідального маркетингу, ідеологія благочинного місіонерства і адаптована маркетингова технологія, що поєднує елементи ринкових механізмів із принципами доброї волі й особистої безкорисливості та усвідомлення суспільної корисності волонтерської діяльності.

Оскільки усі виділені в статті аспекти маркетингу волонтерських організацій є рівноцінно важливими, то необхідно доповнити наукові дослідження поглибленим вивченням їхнього сутнісного наповнення та можливостей модернізації маркетингових інструментів до специфіки волонтерської діяльності за різних умов. Подальші дослідження також повинні враховувати тенденції розвитку волонтерського руху і не тільки у визначенні основних напрямів діяльності волонтерських організацій, але й у питаннях регуляції та дерегуляції волонтерства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. Національний інститут соціальних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> (дата звернення: 12.01.2025)
2. Балачина Є., Джур О. Організація діяльності волонтерських організацій в умовах війни. *Економічні горизонти*. 2022. № 4 (22). С. 88–99.
3. Борисова Т. Маркетинг благодійних і волонтерських організацій. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2 (49). С. 183–193.
4. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. (38).
5. Горелов, Д. М., Корнієвський, О. А. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2015. 36 с.
6. Головка О. В. Волонтерство в Україні: історико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2023. № 2(89). С. 9–18.
7. Драпушко Р., Іллюк О. Становлення філософії волонтерського руху як теоретичної основи особливого розуміння свободи. *Multiversum. Philosophical almanac*. 2023. Т. 1, № 1. С. 40–56.
8. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Український волонтерський рух в умовах збройної російської агресії в контексті національних та глобальних викликів і можливостей повоєнного відновлення країни. *Журнал європейської економіки*. 2022. Том 21, № 3. С. 277–290.
9. Пономаренко І. В., Лубковський С. А., Бондаренко О. В. Фінансові та етичні аспекти соціально відповідального маркетингу в умовах війни в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14.
10. Руденко В. Волонтерство, як провідне явище в процесі забезпечення соціальної безпеки України: еволюція, значення, сучасний стан та проблематика. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-32>

REFERENCES:

1. Analiz ukraïnskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv [Analysis of Ukrainian volunteering based on the methodology of new social movements]. *Natsionalnyi instytut sotsialnykh doslidzhen*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> (accessed January 12, 2025) (in Ukrainian)
2. Balachina Y., Dzhur O. (2022). Orhanizatsiia diial'nosti volonter's'kykh orhanizatsij v umovakh viiny [Organization of the activities of volunteer organizations in the conditions of war]. *Ekonomichni horyzonty – Economies' Horizons*, vol. 4 (22), pp. 88–99. (in Ukrainian)
3. Borisova T. (2015). Marketynh blahodijnykh i volonter's'kykh orhanizatsij. [Marketing of Charitable and Volunteer Organizations] *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 2, pp. 183–193. (in Ukrainian)
4. Vovchanska O., Ivanova L. (2022) Osoblyvosti realizatsiyi instrumentiv marketynhu v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of implementation of marketing tools in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 38 (in Ukrainian)
5. Horielov D.M., Korniiievskiy, O.A. (2015). Volonters'kyi rukh: svitovij dosvid ta ukraïns'ki hromadians'ki praktyky: analit. dop. [The volunteer movement: world experience and ukrainian civil practice: an analytical report]. Kyiv : NISD, p. 36. (in Ukrainian)
6. Holovko O.V. (2023). Volonterstvo v Ukraini: istoryko-pravovij aspekt. Pravo i bezpeka [Volunteering in Ukraine: historical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka – Law and security*, vol. 2(89), pp. 9–18. (in Ukrainian)
7. Drapushko R., Iliuk O. (2023). Stanovlennia filosofii volonterskoho rukhu yak teoretychnoi osnovy osoblyvoho rozuminnia svobody [Formation of the Philosophy of Volunteering as a Theoretical Foundation of a Distinct Understanding of Freedom]. *Multiversum. Philosophical Almanac*, vol. 1 (177), no. 1, pp. 41–51. (in Ukrainian)
8. Pankova O.V., Kasperovych, O.Yu. (2022). Ukraïns'kyi volonters'kyi rukh v umovakh zbroinoi rosiiskoi ahresii v konteksti natsionalnykh ta hlobalnykh vyklykiv i mozhlyvosti povoiennoho vidnovlennia krainy [Ukrainian volunteer movement in the context of armed Russian aggression in the context of national and global challenges and opportunities for post-war reconstruction of the country]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, vol. 21(3), pp. 277–290 (in Ukrainian)
9. Ponomarenko I.V., Lubkovskiy S.A., Bondarenko O.V. (2024). Finansovi ta etychni aspekty sotsialno vidpovidalnoho marketynhu v umovakh viiny v Ukraini [Financial and ethical aspects of socially responsible marketing in the conditions of war in ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*. no. 14. (in Ukrainian)
10. Rudenko V. (2023). Volonterstvo, iak providne iavysche v protsesi zabezpechennia sotsial'noi bezpeky Ukrainy: evoliutsiia, znachennia, suchasnyj stan ta problematyka. [Volunteering as a leading phenomenon in the process of ensuring social security of Ukraine: evolution, significance, current state and issues]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-32> (in Ukrainian)

МАРКЕТИНГОВИЙ ЗМІСТ ДИНАМІКИ РИНКУ ВИНОГРАДНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ ВПРОДОВЖ 2000–2020-Х РР.

MARKETING CONTENT OF THE MARKETING DYNAMICS OF THE WINE PRODUCTION MARKET IN UKRAINE DURING 2000–2020

Стаття присвячена питанню оцінювання стану сучасного ринку виноградної продукції в Україні як результуючої динаміки галузі під впливом низки факторів і передумов, починаючи з 2000-х рр. Методологічно було акцентовано увагу на пошуку успішного досвіду окремих об'єктів, явищ, процесів задля моделювання загальної моделі ефективності галузі. При цьому зміни і стан об'єкту досліджувалися за маркетинговим підходом за критеріями концепту «4Р». Акцентовано увагу на головному аспекті змін даного ринку за вказаний період – формуванні двох бізнес-моделей вітчизняного виноградарства зразка 2020-х рр.: великих підприємств регульованого сектору та особистих господарств нерегульованого сектору економіки, відповідно – різних моделей виробництва і орієнтування на попит. Така диференціація потребує окремого аналізування зазначених моделей. При цьому існує яскраво виражений ефект асиметричності інформації.

Ключові слова: виноградарство, ринок, великі підприємства, особисті господарства, фактори ефективності, маркетинг.

The article is devoted to the issue of assessing the state of the modern market of grape products in Ukraine as the resultant dynamics of the industry under the influence of a number of factors and prerequisites since the 2000s. Methodologically, attention was focused on the search for successful experience of individual objects, phenomena, and processes in order to model the overall model of the industry's efficiency. At the same time, the changes and state of the object were studied using the marketing approach according to the criteria of the "4P" concept (price, product, promotion and distribution). Attention is focused on the main aspect of changes in this market during the specified period - the formation of two business models of domestic viticulture in the 2020s: large enterprises of the regulated sector and private households of the unregulated sector of the economy, respectively, with different models of production and demand orientation. It is substantiated that such differentiation requires a separate analysis of these models. At the same time, there is a pronounced effect of asymmetric information due to the lack of reporting by private households. It is established that the main trends in 2000-2020 were the reduction of production by large enterprises, as well as the growth of vineyard areas and productivity in private households. It is stated that the growth model of the private households sector was determined by the influence of a combination of the following factors and effects: the onset of climate change favorable for culture, the implementation of market reforms and the formation of a branded entrepreneurial culture, the spread of private breeding practices, the formation of an unregulated market, including the production of table grapes and planting material, and the emergence of small craft winemaking. This sector has demonstrated and continues to demonstrate its own efficiency mechanisms and prospects for further development. Unique phenomena include the formation of a special model of small business, the emergence of private breeding, small craft winemaking, etc. Prospects for further research lie in a detailed study of these phenomena.

Keywords: viticulture, market, large enterprises, private households, efficiency factors, marketing.

УДК 338.43.01.009.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-43>

Токар К.С.

аспірантка,
Вінницький національний аграрний
університет

Tokar Kateryna

Vinnitsia National Agrarian University

Постановка проблеми. Виноградарство в Україні – це важлива галузь економічної діяльності, продукція якої має високий попит і фізіологічне значення. Дана галузь може бути віднесеною до сфер виробництва із дуже високим потенціалом зростання та ефективності. Водночас вітчизняне виноградарство стикається із низкою проблем власного функціонування, а ринок продукції виноградарства України (РПВУ) являв собою до останнього часу скоріше деструктивну економічну систему. На цьому фоні окремі випадки успішного бізнесу представляють особливу увагу з боку науки і практики.

Такими позитивними прикладами ефективності стали процеси виникнення приватної селекції та малого крафтового виноробства з початку 2000-х рр., що потребує окремого дослідження. Слід особливо підкреслити, що дані приклади практично не мають фіксації в офіційній статистиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку ринку виноградарства є предметом досліджень таких вітчизняних науковців як Буркінський Б.В. [1], Гаркуша О.М., Гель І.М. [2], Дудник М.О. [3], Єрмакова О.Ю., Кучеренко В.М. [4], Лупенко Ю.О. [5], Лупенко Ю.А. [6] та інші. Дослідження зазначених науковців зосереджувались на аналізі стану розвитку виноградарства в Україні, підвищенні економічної ефективності виробників, забезпеченні їх інвестиційної підтримки та підвищенні конкурентоспроможності виноградної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом з цим багатьма дослідниками акцентовано увагу на наявності цілої низки проблем сучасного виноградарства в Україні. У роботах Черемісіної С.Г. [7], Власова В.В. [8-9], Луканіна О.С. [10], Риби Г. [11], Фуркевича В. [12], Агеєвої І.М.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

[13], Агафонова М.Ф. [14], Павлової О.С. [15], Шольц-Кулікова Є.П. [16] Каламана О.Б. [17] та багатьох ін. здійснено аналіз кризових тенденцій у галузі. При цьому переважає точка зору про те, що занепад галузі у пострадянський період було спричинено сукупністю об'єктивних і суб'єктивних причин, серед яких найважливіше місце займали відсутність концепції проведення аграрної реформи, комплексного підходу до її практичної реалізації, адаптивності підприємств галузі до ринку й ін. Так, повідомляється про усталене зниження виробничої рентабельності галузі, скорочення площ виноградників тощо практично до останнього часу. Слід підкреслити, що всі ці висновки зроблено щодо сектору великих підприємств.

Маркетинг оцінено як один з основних напрямів підвищення ефективності українського виноградарства. Так, галузеві особливості маркетингу розкрито у працях Шольц-Кулікова Є.П. [16]. Детальне аналізування поведінки українських споживачів як основи управління галузевим ринком здійснено Дьячуком І.В. [18]. Кучеренком В.М. для досягнення ефективності запропоновано концепцію формування цільової інтегрованої організаційної структури маркетингової діяльності [4]. Лагодієнко В.В. [19] розглянуто процес просування на ринок інноваційного продукту виноробства (на прикладі ПрАТ «Одесавинпром»). Актуальність галузевого брендингу обґрунтовано Е. Шольц-Куліковим [20] та ін. Ткаченком О.Б. [21] наголошено на маркетинговій перспективності як нового напрямку виробництва екологічно чистих вин в Україні.

Разом з цим можна зробити висновки, що в інформаційному полі практично відсутні результати досліджень щодо структури і окремих сегментів ринку, не вивчена взаємодія агентів реального ринку, кількісного та якісного оцінювання функціонування бізнесу у різних сегментів. Поза зоною наукових досліджень залишається малий бізнес. Існує ефект явно (на нашу думку) перебільшеної уваги до питань виноробства та функціонування виноробних підприємств. З врахуванням зазначеного вивчення питань маркетингу як фактору ефективного розвитку вітчизняного виноградарства залишається на даний час скоріше епізодичним явищем. Відсутні описи успішних проєктів, у т.ч. із застосування маркетингових інструментів та з врахуванням особливостей сучасного ринку. Звідси є очевидною актуальність відповідних досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Здійснити опис практики ефективного розвитку вітчизняного виноградарства після 2000-х рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Позиція автора передбачала вивчення проблем та перспектив вітчизняного виноградарства через опис успішного досвіду окремих об'єктів, явищ, процесів. Розшифрування таких моделей ефективності дозволить, як очікуємо, моделювати

розвиток галузі в цілому. При цьому зміни і стан об'єкту досліджувалися за маркетинговим підходом, де будь-які процеси та характеристики аналізувалися за критеріями практики комплексного використання інструментів «4Р» (ціна, продукт, просування та розподіл).

Окрім загальнонаукових методів економічних досліджень, було використано в якості основного методи експертного оцінювання, інтерв'ювання агентів, що асоційовано із успішними бізнесами, дослідження інформації із соціальних мереж тощо.

Слід зазначити, що і в період ринкового реформування виноградарства після 90-х рр. XX ст., і у подальшому аж до останнього часу в Україні і серед науковців, і серед практиків продовжує переважати точка зору про визначальну і незамінну роль державного регулювання у моделі галузевого розвитку [1, 5–6, 8, 22–26]. Не знайдено жодного джерела, у якому б було хоча б поставлено під сумнів така потреба. Традиційним серед авторів є опис кризи галузі 90-х – початку 2000-х рр. як події, що відбулася насамперед через втрату, руйнацію політики протекціонізму; звідси найчастіше роль ринку оцінено як деструктивну. При цьому більшість вітчизняних вчених і практиків вважають, що ключовим проблемним питанням успішності розвитку вітчизняного виноробства є здатність до міжнародної інтеграції вітчизняної галузі, де головним напрямком є вимоги європейського ринку.

Слід підкреслити, що лише у поодиноких працях Петрова В. [27], Ткаченка О.Б. [21] та деяких ін. – наголошено на важливості розвитку галузі за рахунок малого і середнього бізнесу. На нашу думку, цей напрям невинуватно залишився поза увагою дослідників, зважаючи на реалії бізнесу в останні періоди.

Дослідження інформаційної бази концентрувалося навколо таких питань: 1) відомостей про стан галузі; 2) опису стану досліджуваних об'єктів; 3) маркетингової інтерпретації моделей ефективності галузевого бізнесу.

Традиційною для всіх етапів розвитку галузі в Україні є акцентування високої ефективності галузі. Так, джерела радянського періоду повідомляли про досягнення 175% рентабельності у діяльності підприємств, що мали спеціалізацію виноградарства [2–3]. Наприклад, за наявності 10% виноградних насаджень у загальній сівоземі окремих господарств, забезпечувалося до 70% їхнього доходу. Як найвищі економічні показники повідомлялося про досягнення урожайності винограду до 25 т/га на неполивних землях та до 50–80 т/га – на поливних.

Значні перспективи виноградарства у сучасних умовах розкрито, зокрема, у роботах вітчизняних вчених Лупенко Ю.О. та Лупенко Ю.А. [5–6], Власова В.В. [9], Риби Г. [11] та багатьох ін. На 2015 р. рівень рентабельності виробництва винограду було оцінено у 136% [6], що було більш ніж

високим значенням у порівнянні із рентабельністю вітчизняного сільського господарства в цілому. Власовим В.В., Штірбу А.В., та Сахацьким Н.П. щодо цього ж періоду зазначалося [9], що рентабельність виробництва винограду майже у 70 разів перевищувала ефективність інших культур (зернових, цукрових буряків, овочів та ін.).

Вище вказані явно оптимістичні оцінювання рентабельності виноградарства за офіційною статистикою виглядають значно нижчими (показники щодо господарств населення відсутні) – табл. 1. Такий тренд визначає однозначну кризу галузі, принаймні у секторі підприємств, чії дані були доступні для статистичних обстежень.

Враховуючи, що виробництво саджанців зазвичай є чітко підпорядкованим запитам галузі в цілому, кризові тенденції такою ж мірою охопили і цей сектор. Так, за оцінками [28–29], на середину 2010-х рр. в Україні нараховувалося 8 господарств, що вирощували посадковий матеріал; на 2024 р. цю діяльність здійснювали лише 3 підприємства. За даними [8–9, 30], виробництво саджанців в Україні скоротилося з 12,5 млн. штук в 2005 р. до рівня близько або істотно менше 5,0 млн. на середину 2010-х рр., а також менше 1,0 млн. штук в останні роки.

Виключно важливим при поясненні галузевої динаміки є диференціація вітчизняного виноградарства на певні структуровані групи господарств. В офіційній статистиці має місце поділ на підприємства та господарства населення з відповідним співвідношенням (табл. 2).

Як бачимо, однозначною є динаміка зменшення частки підприємств і відповідно зростання

частки господарств населення, де останній показник досяг 70%. Науковцями активно обговорюється дане питання в контексті перш за все пошуку і обґрунтування більш ефективних організаційних форм. Так, Лупенком Ю.О. наголошено на тому, що у господарствах населення урожайність винограду традиційно була вдвічі вищою; при цьому (на 2013 р.) у великих господарствах площею від 500,0 га (наприклад, ТОВ «ПТК Шабо» (Білгород-Дністровський район Одеської обл.), ВАТ «Князя Трубецького» (Бериславський район Херсонської обл.), ВАТ «Коблево» (Березанський район Миколаївської обл.), ПАТ «ДМК «Таврія» (Херсонська обл.) та ін.) було зосереджено майже 60% усього виробництва [5]. За іншими даними [6–7], в останні роки в Україні $\frac{3}{4}$ площ виноградників припадає на підприємства, $\frac{1}{4}$ – на фермерські господарства і господарства населення.

Як бачимо, дані з різних джерел про співвідношення частки великих підприємств і господарств населення у виноградарстві є досить суперечливими. Очевидно, офіційною статистикою фіксується лише якась частина даних про площі та продуктивність виноградників, що в першу чергу стосується сектору господарств населення, який жодним чином не звітує.

Тим не менше, можна припустити, що за 2000–2020 рр. площа виноградників і обсяги виробництва в особистих господарствах різко зросли, перевищивши частку великих підприємств.

Таким чином, національна галузь демонструвала в останні десятиліття по суті результати функціонування двох різних моделей: 1) регульованого сектору

Таблиця 1
Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції сільського господарства у підприємствах, (%)

	Роки						
	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виноград	92,9	51,6	22,6	-7,2	-16,2	...	...
Культури плодові та ягідні	58,3	35,4	6,4	6,2	19,0	...	...
Картопля	24,6	10,0	6,8	15,4	11,0	...	...
Соняшник	78,4	41,3	32,5	23,5	39,4	...	...

Джерело: Статистичний щорічник України 2022. за ред. І.Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 216 с. [31]

Таблиця 2
Виробництво винограду в Україні за категоріями господарств, тис. т

Роки									
2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Підприємства									
360,0	258,0	260,0	206,0	240,0	263,0	144,0	99,0	110,0	83,0
Господарства населення									
154,0	185,0	148,0	180,0	170,0	205,0	222,0	182,0	163,0	175,0
Частка господарств населення у валовому виробництві, %									
30,0	41,8	36,3%	46,6%	41,4	43,8	60,7	64,8	61,7	67,8

Джерело: Статистичний щорічник України 2022. за ред. І.Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 216 с. [31]

великих підприємств, що практично повністю підпадає під дію державних програм підтримки; 2) нерегульованого сектору особистих господарств, що знаходиться фактично поза межами таких програм. Ці дві моделі засвідчили впродовж двох останніх десятиліть дві протилежні тенденції: 1) скорочення виробництва великими підприємствами; 2) зростання сектору особистих господарств. З наукової і прикладної точки зору останнє представляє найбільшу цікавість.

Формулу, модель такого успіху можливо описати через його складові насамперед маркетингового, на нашу думку, змісту. Такий опис зокрема передбачає чіткий перелік ефектів, алгоритм і логіку яких відображено на рис. 1. Тобто існувала певна послідовність подій, яка визначила перебіг процесів, а саме:

1) пом'якшення клімату з початку 90-х рр. XX ст., що дозволило різко змістити на північ границю потенційного виноградарства в Україні;

2) ринкова трансформація економічного середовища України з кінця 80-х рр., що визначило соціально-економічні, культурні, ментальні, когнітивні та ін. передумови моделі зростання;

3) як логічний результат останнього – формування до початку 2000-х рр. сприятливого і ефективного поля підприємництва;

4) вже на основі всього попередньо зазначеного виник феномен ефективності у галузі у вигляді приватної селекції, що дозволило докорінно поліпшити – до безпрецедентних параметрів – біологічні та технологічні основи вітчизняного виноградарства, а також різко збільшити пропозицію інноваційних зразків продукції на ринку;

5) на фоні всього зазначеного – в межах нерегульованого сектору – виникло (відтворилося) достатньо ефективне мале крафтове виноробство, виробництво винограду, а також системне виробництво посадкового матеріалу.

Отже, бізнес-модель вітчизняного виноградарства зразка 2020-х рр. в реальності складається з двох ринків, відповідно – моделей виробництва і орієнтування на попит.

Перший (регульований сектор) належить до сфери діяльності великих підприємств, переважно у сфері виноробства, що знаходяться у сфері регуляторного впливу; для підприємств цього сектору основним трендом останніх десятиліть стала депресивна модель функціонування, за якою концептуально маркетингова діяльність бізнесу виконує функції забезпечення конкурентоспроможності лише як епізодичні явища.

Другий (нерегульований сектор) складається з чисельних малих форм виключно активного підприємництва, що виник з початку 2000-х рр. і знаходиться фактично поза впливом регулятора. Даний сектор формується кластером з виключно численних, малих і відносно малих підприємств ,

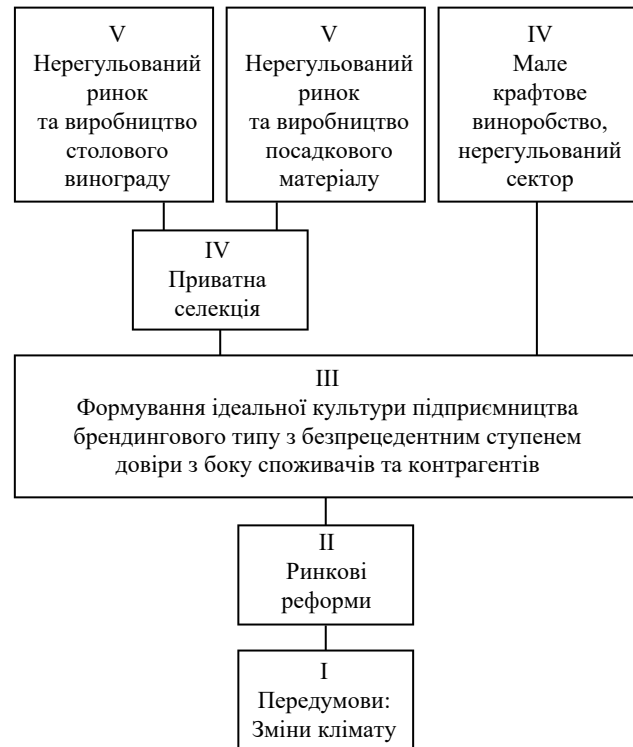


Рис. 1. Причинно-наслідковий ланцюг передумов, подій та факторів у моделі розвитку сектору особистих господарств РПВУ за 2000-2020-ті рр.

Джерело: авторські дослідження

що демонстрували усталене зростання в інформаційному середовищі, неформалізованому для державної статистики.

Для нерегульованого сектору характерне особливе інформаційне поле (наприклад, соціальні мережі і відповідні комунікації, які є головним джерелом відслідковування змін і побудови маркетингу відносин), що знаходиться поза офіційною статистикою. Основу цього ринку складає одноосібне господарювання, часто – сімейного типу, з безальтернативною, виключно жорсткою ієрархією власності, володіння, системи управління та прийняття управлінських рішень. Це докорінно відрізняє цей бізнес від функціонування великих корпоративізованих підприємств. Такий ринок активно просувався (за пропозицією) у нетипові зони, що територіально є північнішими щодо півдня України, охоплюючи по суті всю територію країни. При цьому даний сектор став прикладом того, що нові лібертаріанські ринки формуються на основі лише брендингового бізнесу та на основі реалізації постіндустріальних факторів зростання.

Звідси обґрунтованим вважали окремий аналіз регульованого і нерегульованого галузевих ринків в силу того, що практично за всіма критеріями і показниками такі ринки докорінно відрізнялися; узагальнити дані по них до єдиної моделі неможливо.

Доцільно розглянути роль і зміст окремих факторів динаміки більш детально.

1. Зміни клімату.

Традиційно зміна клімату асоціюється із довготривалими змінами. Тому більш обґрунтовано стверджувати про наявність якихось підтверджених тенденцій, прояв яких у майбутньому є мало прогнозованим. В даному разі фактор зміни клімату має безпосередню економічну важливість. Маркетинговий зміст даного фактору полягає саме у можливості використати економічно відповідні зміни.

Нагадаємо, що за хрестоматійними джерелами крайня, північна границя виноградарства в Україні визначалася як самий південь Вінницької обл. В основі такого твердження було покладено 2 об'єктивні факти, що характеризували стан галузі впродовж XIX – 80-ті рр. XX ст.:

1) настання кліматичних катаклізмів, що періодично призводили до загибелі виноградників (або негативно впливали на продуктивність);

2) стану селекції, що не була орієнтованою на виведення сортів і гібридних форм для зони «ризикового виноградарства» у більш північних регіонах.

В інформаційному полі, присвяченому питанням зміни клімату, у т.ч. в Україні, акцентовано увагу перш за все на загальному зростанні кількості щорічних активних температур, тобто «ефектах потепління», при чому впродовж всього календарного року. За даними метеоспостережень, для України усталене зростання середньорічних температур зафіксовано впродовж щонайменше останніх 15 років.

Проте критичним для культури є інші погодні фактори. Зміни клімату, що могли б бути визначені як катастрофічні для галузі економічно, стосуються насамперед кількості випадків настання дуже низьких температур у зимовий період, при чому навіть впродовж незначного часу. Саме це призводить до загибелі неукривних виноградників. Негативний вплив інших подій – засухи, весняних заморозків, перезволоження чи ін. – в історії вітчизняного виноградарства займали скоріше другорядне значення. Наприклад, засуха часто ставала причиною отримання врожаю винограду підвищеної якості і т.п. При цьому аксіоматичним можна вважати зростання температур як безумовно позитивне явище для вирощування винограду і навпаки.

Зимові періоди, що несли катастрофічні наслідки для галузі (у т.ч. з вимерзанням до 50% і більше площ виноградників), у післявоєнний період було зафіксовано у 1946–1947 рр. – (за зниження температур до $-27,6^{\circ}\text{C}$), 1953–1954 рр. (до $-28,3^{\circ}\text{C}$, що стало найнижчою температурою в Україні за 130 років спостереження), 1978–1979 рр., 1985–1986 рр., а також 1987–1988 рр. Після цього, впродовж 90-х рр., не було відмічено критично низьких зимових температур. За 2000-ті рр. лише зима 2005–2006 рр.

характеризувалася зниженням середньої температури до $-7,6^{\circ}\text{C}$ у січні (тоді як середня температура зими становила $-0,7^{\circ}\text{C}$ за останні 15 років для зони Лісостепу України, у т.ч. грудня $+1,0^{\circ}\text{C}$, січня $-2,3^{\circ}\text{C}$, лютого $-0,8^{\circ}\text{C}$), проте даних про вимерзання виноградників в джерелах не знайдено.

Отже, можна стверджувати, що період більш усталеного настання сприятливих погодних умов припадає на період з 1989 р. і до останнього часу. При цьому головним стало те, що за останні 35 років взимку не було випадків критично низьких температур.

II. Ринкові реформи 90-х рр. XX ст. в сільському господарстві України.

Тим не менше, погодно-кліматичні зміни, створивши об'єктивне підґрунтя для нового стану виноградарства, особливо у нетипових регіонах, не мали б жодного значення, якби не ринкові реформи в країні впродовж 90-х рр. XX ст.

Як відомо, в цей час відбулося формування соціально-економічної основи підприємництва, було створено мережі доступу агентів до ресурсів, у т.ч. земельних, нових техніки і технологій, досягнень НТП світового рівня. Результатом стало формування прошарку економічно активних агентів, які намагалися здійснювати господарську діяльність відповідно до тих ринкових імпульсів, що були продиктовані реаліями нового попиту. Логічно виник і підвищений попит на нові технології. Проблема самозайнятості, а також економічної самореалізації значної чисельності сільського і міського населення актуалізувалася за масового зникнення робочих місць на великих сільськогосподарських підприємствах. З врахуванням всього вище зазначеного виноградарство логічно почало розглядатися як перспективна сфера господарської діяльності за умов наявності трудових ресурсів, землі, інших ресурсів, адже виноградарство потребує відносно великих витрат праці, незначних земельних площ та може функціонувати на землях із нижчою якістю.

Зростання інвестиційної привабливості галузі спонукало приток капіталу та підприємців з поза аграрної сфери, особливо за умов різкого зростання доступу інформації про виноградарство у світі.

Важливим стало те, що галузь у нових формах організації бізнесу виявилася фактично поза межами регуляторного контролю. Окрім виноробства, виноградарі фактично з державою у своїй діяльності перетиналися мінімально. Будь-які інновації, що мали підтверджену ефективність, не обмежувалися, а поширювалися майже миттєво. Новий ринок практично не мав жодних бар'єрів, цим бізнесом могли займатися агенти з дуже обмеженими стартовими фінансовими можливостями. Запити агентів такого ринку знаходили ефективну відповідь у вигляді нових технологій і технологічних прийомів, організаційних форм, маркетингових інструментів тощо.

III. Формування ідеальної культури підприємництва брендингового типу з безпрецедентним ступенем довіри з боку споживачів та контрагентів.

Як і будь-який вільний ринок, нерегульований сектор вітчизняного виноградарства став платформою для формування виключно сприятливого підприємницького середовища. Основу такого бізнесу склала практично із самого початку брендингова модель. Це означало, що будь-які економічні дії були спрямовані на демонстрацію намірів виробляти і реалізовувати якісний товар, де ім'я підприємця асоціювалося б із самими високими стандартами ведення бізнесу. При цьому ринок демонстрував механізми контролю за якістю продукції і процесів загалом, відсіюючи аномалії; такі механізми виникали спонтанно, проте демонстрували виключну ефективність. Результатом стала поява мережі бізнес-процесів та відповідних логістики, комунікацій, цілого спектру маркетингових інструментів навколо таких брендів, де стержень, філософію останніх визначав фактор довіри споживачів.

Режим довіри, як показали дослідження, мав економічну ціну і виключно усталені механізми свого підтримання. Зазначене було і залишається характерним для будь-яких процесів у галузі. Слід особливо підкреслити, що вільний ринок породжував механізми миттєвого і адекватного корегування значних витрат умовно непродуктивного змісту (в силу об'єктивних причин), наприклад у приватній селекції.

IV. Приватна селекція.

Термін «приватна селекція» в даному разі покликаний відобразити масовий процес з початку 90-х рр. створення нових гібридних форм винограду із заданими (очікуваними) якостями фахівцями чи/та аматорами поза системою Держсортінспекції, НААНУ та ін. державно регламентованих науково-дослідницьких установ в Україні. До приватної селекції було віднесено не тільки сам процес виведення нових гібридних форм, але й системну апробацію, розмноження та поширення таких на масовому ринку. Ознака «приватності» визначалася саме як незалежність у будь-яких діях цих агентів від регулятора. Як буде показано, на противагу державним програмам, ринок створив власну модель економіки такої селекції, яка ініціювала явну позитивну мультиплікативність процесу, ініціюючи позитивну динаміку всіх складових такої економіки.

Якщо узагальнити загальні процеси у вітчизняній галузі з початку 2000-х рр., то все це стало яскравим відображенням виключно масштабної інтродукції або введення нових форм винограду (сортів та ГФ) у регіони, де такі ніколи історично не існували. При цьому виникли принципи відмінності між вітчизняним виноградарством та іноземними (наприклад, європейськими) аналогами. Так, для останніх завжди було характерно поширення

у виробництві дуже обмеженого переліку сортів з підтвердженою економічністю. Натомість вітчизняний феномен з 2000-х рр. передбачав масштабний пошук численного спектру сортів і ГФ. З одного боку, це ускладнює виробництво великих партій однорідної продукції, а, з іншого, дозволяє забезпечити виключно багатоаспектну пропозицію для будь-яких вимог попиту.

Нами фактор української «приватної селекції» віднесено до визначальних для розвитку галузі в цілому в силу наступних моментів:

1) відсутністю аналогів у світі за швидкістю та результативністю, а також врешті-решт за ефективністю;

2) багатоаспектними позитивними наслідками результативності такої селекції для розвитку виноградарства в Україні впродовж досліджуваного періоду та у перспективі.

Слід особливо підкреслити, що сектор приватної селекції діяв і діє у повній невідповідності до стандартів державно регламентованої селекції, демонструючи незрівнянно вищу результативність. Наскільки нам відомо, жодна з ГФ, що отримала поширення на ринку, не внесена до Державного реєстру сортів, що, однак, ніяким чином не обмежує їхнє господарське використання та економічну ефективність їхнього поширення на ринку. Для споживачів важлива практика успішного вирощування таких форм, а не формальне бюрократичне ліцензування.

IV. Мале крафтове виноробство.

Можна висловити гіпотезу про те, що після 2000-х рр. виноробство охопило більш-менш рівномірно всю територію України без прив'язки до традицій культури (табл. 3).

Яскравим феноменом можливостей розвитку бізнесу у мережі максимально вільних ринків стала поява та успішне функціонування групи малих підприємств з виробництва вина в Україні з початку 2000-х рр. Термін «крафтовість» означає певну унікальність продукції і бізнесу саме для конкретного підприємства та агента, що започаткував цей бізнес.

В силу особливості виробництва, ця група підприємств повинна була узгоджувати свою діяльність із достатньо жорсткими вимогами регулятора (до недавнього часу придбати саму ліцензію на виробництва потребувало 0,5 млн. грн.). Проте сама економіка цього сектору може бути віднесена до нерегульованого (або мінімально регульованого) ринку. Зазначене підтверджується практично повною невідповідністю даної бізнес-моделі із функціонування великих підприємств регульованого сектору. Важливість, перспективність і цікавість сей сектор економіки викликає насамперед за порівняння з альтернативним сектором виноробства.

Нагадаємо, що в країні функціонує мережа великих підприємств за подібною спеціалізацією,

Таблиця 3

Виноробні підприємства – об'єкти детальних досліджень

Офіційна назва виноробні, власник/засновник	Локація	Початок бізнесу/вихід на ринок з товарною продукцією	Наявність виноградників*
Південь			
1. «Курінь» Микола Халупенко (до 2022 р.)	Херсонська обл.	початок 2000-х рр.	30,0-50,0 га
2. «Виноробне господарство князя Трубецького» Олексій Дьяков (до 2022 р.)	с. Білозерка, Херсонська обл.	80-ті рр. XIX ст.	більше 900,0 га
3. ПрАТ «Одесавинпром» Братінові (з 2023 р.) винний холдинг PRESTIGE GROUP, ТМ «Французький бульвар»	с. Розівка, Білгород-Дністровського р-ну, Одеська обл.,	1857 р.	більше 1500,0 га
4. «Шабо» Гіоргі Іукурідзе	с. Шабо, Білгород-Дністровського р-ну, Одеська обл.,	друга половина XVIII ст.	більше 1200,0 га
5. ТОВ «Велес» (ТМ «Колонист») Іван Плачков	Одеська область	2005/2008	більше 30,0 га
Захід			
6. «Axis Wine» Дмитро Копій, Сергій Урбановський	м. Львів	2017/2021	–
7. «Галицька Сорока» Орест Дейнека	м. Бібрка, Львівська обл.	2011/2014	+
8. «Янчинські пагорби» Максим Кичма	с. Іванівка, Львівська обл.	2014/2019	+
Закарпаття			
9. «Chateau Chizay» Генадій Гутман	м. Берегово	1999 р. (тривалий досвід попередників)	більше 400,0 га
10. «Sumegi Pince» Іван Урста	с. Великі Береги	з 1980-х рр.	+
11. «Paraszka Pince» Гергей Параска	с. Бене	досвід трьох поколінь	+
12. «Nota Bene» Василь Надь	м. Берегово	досвід трьох поколінь	+
Наддніпрянина			
13. «Biologist» Ігор Петренко	с. Лісники, Київщина	1995/2014	+
14. «Cassia Wint» Микола Касьяненко	с. Мила, Бучанський р-он, Київщина	2014	+
15. «Wine Idea» Наталія Сідлецька	с. Ясногородка, Макарівський р-н, Київщина	2012/2016	+
16. «Kulinichenko Winery» Григорій Кулініченко	с. Горохове, Кагарлицький р-он, Київщина	2016/2018	+
Поділля			
17. «Bohdans Winery» Богдан Павлій	с. Гораївка (урочище Бакота), К.-Подільський р-он, Хмельницька обл.	2010/2012	+
18. «Fathers Wine» Володимир Буячок	м. Гусятин, Тернопільська обл.	2008/2019	+
19. «Kalyus Winery» Юрій Данилюк	Урочище Калюс, Хмельницька обл.	2007/2015	+
20. «Винний дім Гігінешвілі» Володимир Гігінешвілі	с. Корделівка, Вінницька обл.	2010/2013	–
21. «Родинна виноробня Зелениці» Володимир Зелениця	с. Боришківці, К.-Подільський р-он Хмельницька обл.	2012/2018	+

Джерело: авторські дослідження, інформація з мережі Internet, особисте вивчення окремих об'єктів, інтерв'ювання окремих власників виноробень.

* «+» – невеликі (до 5,0 га)

які функціонують у дуже щільній системі регуляції: проектування і планування, допомоги та контролю. Бренди «Шабо», «Коблево» та цілий ряд ін. є достатньо відомими. Практично все це – підприємства з великою історією, які функціонували ще з часів колишнього СРСР або ж ще раніше. Натомість можна стверджувати, що діяльність цих підприємств продовжують характеризувати жорсткі бюрократичні організаційні принципи управління, закладені ще з часів адміністративної економіки.

Результатом щонайменше 25-річного досвіду існування 2 секторів виноробства стала констатація ефективності (на відміну від традиційного сектору) малого крафтового виноробства в Україні із досить потужними потенційними розвитком на майбутнє.

V. Нерегульований сектор виробництва винограду та посадкового матеріалу.

Попередні етапи формування нерегульованого сектору українського виноградарства логічно визначили лавиноподібні каскади ефектів у вигляді поширення виробництва винограду і посадкового матеріалу. Цей процес також можна датувати умовно початком 2000-х рр. Поширення цих ринків в силу самої своєї логіки було обумовлено, як вже було зазначено, сприятливими погодною динамікою, розвитком підприємництва і результатами приватної селекції. В даному разі маємо приклад комбінування незамінних складових моделі ефективності, без яких (або якогось з них) така модель би не виникла.

Вочевидь саме лібертаріанські принципи формування нового ринку продукції виноградарства визначили як реальні трансформації, так і самі позитивні тренди змін.

Висновки. 1. Ринок виноградарства і перспективи галузі в Україні, як показали результати досліджень, слід оцінювати як результат комбінаторного впливу таких визначальних трендів: 1) поступового згортання галузі в останні більш ніж 30 років на фоні зменшення її ефективності в секторі великих підприємств; 3) динамічного зростання щодо окремих груп виробників. Зазначене формує особливості національного ринку продукції виноградарства, визначаючи унікальність ситуації, зокрема, суперечливість як у тенденціях змін, так і характеристиках, параметрах та перспективах.

2. За останні 25-30 років, без будь-якої (майже) державної підтримки чи контролю, виник новий, потужний і виключно стійкий ринок малих виноградарських підприємств поза державних програм регулювання. Цей сектор продемонстрував і продовжує являти власні механізми ефективності та перспективи подальшого розвитку. Унікальними феноменами стали формування особливої моделі малого підприємництва, поява приватної селекції, малого крафтового виноробства тощо. Як і будь-який успішний ринок та підприємництво, цей новий

сектор економіки ґрунтувався насамперед на маркетинговій логіці розгортання пропозиції, позиціонування та просування продукції, раціональності та ефективності.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному вивченні кожного із вказаних феноменів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буркінський Б.В., Бревнов А.А., Лазарева Є.В. Економічні проблеми виноградарства та виноробства: монографія. За ред. Б.В. Буркінського; НАНУ, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Харків: Бурун Книга, 2008. 223 с.
2. Гель І.М. Історія розвитку виноградарства: навчальний посібник. Львівський національний аграрний університет. Львів, 2016. 246 с.
3. Виноградарство / М.О. Дудник, М.М. Коваль, І.М. Козар та ін.; за ред. М.О. Дудника. Київ: Урожай, 1999. 288 с.
4. Кучеренко В.М. Формування інтегрованої організаційної структури маркетингової діяльності виноградно-виноробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 68–75.
5. Лупенко Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. Одеса: ННЦ «ІВіВ ім. В.Є. Таїрова», 2015. Вип. 52. С. 119–121.
6. Лупенко Ю.А. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні. Напої. *Технології та інновації. Садівництво та виноградарство*. 2016. № 1–2. С. 28–29.
7. Черемісіна С.Г. Функціонування виноградно-виноробного підкомплексу: теорія, методика, практика: монографія. Сімферополь: Таврія, 2004. 456 с.
8. Власов В.В. Виноградарство Північного Причорномор'я. Нові проблеми і завдання. *Виноград. Вино*. 2014. № 5–6. С. 6–9.
9. Власов В.В., Штірбу А.В., Сахацький Н.П. Основні проблеми галузі виноградарства України. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. Одеса: ННЦ «ІВіВ ім. В.Є. Таїрова». 2015. Вип. 52. С. 35–41.
10. Луканін О.С. Стан українського виноробства: аналіз і висновки. *Виноград. Вино*. 2008. № 4. С. 5–7.
11. Ріба Г. Чому спорожніли винні погребі Закарпаття. *Фінансовий контроль*. 2018. № 8(151). С. 38–42.
12. Фуркевич В. Дамоклів меч над вітчизняними винами і коньяками. *Сад, виноград і вино України*. 2011. № 1–2. С. 24–28.
13. Агєєва І.М., Бревнов А.А. Проблеми розвитку ринку коньяку в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2. С. 52–57.
14. Агафонов М.Ф. Шляхи вирішення проблемних питань та перспективи розвитку виноградарства і виноробства України в умовах СОТ. *Сад, виноград і вино України*. 2009. № 7–9. С. 28–30.
15. Павлова О.С. Актуальні проблеми розвитку виноградарства та виноробства. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 4. С. 35–39.

16. Шольц-Куликов Є. П. Доля виноробства України. *Виноград*. 2013. № 4–5. С. 47–49.
17. Каламан О.Б. Аналіз стану та особливості управління підприємствами виноградарсько-виноробного підкомплексу. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 4. С. 40–44.
18. Дьячук І.В. Дослідження поведінки українських споживачів винопродукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3. С. 63–70.
19. Лагодієнко В.В. Голоднюк О.М., Мільчева В.В. Стратегічні рішення просування на ринок інноваційного продукту зі вторинної сировини виноробства. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, № 3. С. 41–47.
20. Шольц-Куликов Е.П., Аблязова С.А. Товарні знаки – основа конкурентоспроможності вин, що випускаються. *Виноробство та виноградарство*. 2007. № 4. С. 4–5.
21. Ткаченко О.Б. Перспективи розвитку малого виноробства в Україні. Напої. *Технології та інновації*. 2012. № 8(13). С. 50–53.
22. Актуальні проблеми управління виноградно-виноробним комплексом: монографія. І. М. Бабич та ін.; за заг. ред. Шияна П.Л., Басюк Д.І.; НУХТ. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. 2014. 251 с.
23. Рибінцев В.А., Бузні А.Н., Матчина І.Г. Яким бути ринку винограду та вина. Київ : Урожай, 1994. 176 с.
24. Рибінцев В.А. Виноград та вино України: історія, держава, ринок. ННЦ «ІАЕ». Київ : Лотос, 1998. 447 с.
25. Авідзба А.М., Черемісіна С.Г. Економіка виноградарства Криму: теорія та практика функціонування. Ялта : Адоніс, 2003. 247 с.
26. Осипов В., Осипова Л. Виноградарство та виноробство України. Сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку. *Економіст*. 2015. № 5 (343). С. 28–31.
27. Петров В. Головне у виноробстві сьогодні – дати можливість розвиватися малим та середнім підприємствам. Напої. *Технології та інновації*. 2014. № 9(38). С. 8–9.
28. Рослиництво України: статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2015. 180 с.
29. Збір урожаю сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду в регіонах України за 2014 рік: статистичний бюллетень. Київ : Державна служба статистики України, 2015. 102 с.
30. Куліджанов Г.В. Виноградний кадастр Одеської області і загальний стан виноградних насаджень. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. Одеса : ННЦ «ІВіВ ім. В. Є. Таїрова». 2015. Вип. 52. С. 108–113.
31. Статистичний щорічник України 2022. За ред. І.Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 390 с.
32. bnyk. Lvivskiy natsionalnyi ahrarnyi universytet. Lviv. 246 p. (in Ukrainian)
33. Vynohradarstvo [Viticulture] (1999). M.O. Dudnyk, M.M. Koval, I.M. Kozar ta in.; Za red. M.O. Dudnyka. Kyiv: Urozhai. 288 p.
34. Kucherenko V.M. (2015). Formuvannia integrovanoi orhanizatsiinoi struktury marketynhovoї diialnosti vynohradno-vynorobnoi haluzi [Formation of an integrated organizational structure of marketing activities of the grape and wine industry]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. T. 21. No 5, pp. 68–75. (in Ukrainian)
35. Lupenko Yu.O. (2015). Suchasni tendentsii rozvytku rynku produktsii vynohradarstva v Ukraini [Current trends in the development of the viticulture market in Ukraine]. *Vynohradarstvo i vynorobstvo: mizhvidomchyi tematychnyi naukovyi zbirnyk*. Odesa: NNTs "IViV im. V. Ye. Tairova". No 52, pp. 119–122. (in Ukrainian)
36. Lupenko Yu.A. (2016). Suchasni tendentsii rozvytku rynku produktsii vynohradarstva v Ukraini [Current trends in the development of the viticulture market in Ukraine]. *Napoi. Tekhnolohii ta innovatsii. Sadivnytstvo ta vynohradarstvo*. No 1–2, pp. 28–29. (in Ukrainian)
37. Cheremisina S.H. (2004). Funktsionuvannia vynohradno-vynorobnoho pidkompleksu: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia [Functioning of the grape and wine subcomplex: theory, methodology, practice]. Simferopol: Tavriia, 456 p. (in Ukrainian).
38. Vlasov V.V. (2014). Vynohradarstvo Pivnichnoho Prychornomoria. Novi problemy i zavdannia [Viticulture of the Northern Black Sea Region. New problems and tasks.]. *Vynohrad. Vyno*. No 5–6, pp. 6–9. (in Ukrainian)
39. Vlasov V.V., Shtirbu A.V., Sakhatskyi N.P. (2015). Osnovni problemy haluzi vynohradarstva Ukrainy [The main problems of the Ukrainian viticulture industry]. *Vynohradarstvo i vynorobstvo: mizhvidomchyi tematychnyi naukovyi zbirnyk*. Odesa: NNTs "IViV im. V. Ye. Tairova". No 52, pp. 35–41. (in Ukrainian)
40. Lukanin O. S. (2008). Stan ukrainskoho vynorobstva: analiz i vysnovky [The state of Ukrainian winemaking: analysis and conclusions]. *Vynohrad. Vyno*. No 4, pp. 5–7. (in Ukrainian)
41. Ryba H. (2018). Chomu sporozhnily vynni pohreby Zakarpattia [Why Transcarpathian wine cellars are empty]. *Finansovyi kontrol*. No 8 (151), pp. 38–42. (in Ukrainian)
42. Furkevych V. (2011). Damokliv mech nad vitchyznianymy vynamy i koniakamy [The sword of Damocles over domestic wines and cognacs]. *Sad, vynohrad i vyno Ukrainy*. No 1–2, pp. 24–28. (in Ukrainian)
43. Ahieieva I.M., Brevnov A.A. (2012). Problemy rozvytku rynku koniaku v Ukraini [Problems of the cognac market development in Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. No 2, pp. 52–57. (in Ukrainian)
44. Ahafonov M.F. (2009). Shliakhy vyrishennia problemnykh pytan ta perspektyvy rozvytku vynohradarstva i vynorobstva Ukrainy v umovakh SOT [Ways of solving problematic issues and prospects for the development of viticulture and winemaking in Ukraine in the WTO]. *Sad, vynohrad i vyno Ukrainy*. No 7–9, pp. 28–30. (in Ukrainian)
45. Pavlova O.S. (2009). Aktualni problemy rozvytku vynohradarstva ta vynorobstva [Current issues of viticulture and winemaking development]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. No 4, pp. 35–39. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Burkinskyi B.V., Brevnov A.A., Lazariyeva Ye.V. (2008). *Ekonomiczni problemy vynohradarstva ta vynorobstva: monohrafiia* [Economic issues of viticulture and winemaking]. Za red. B.V. Burkinskoho; NANU, Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen. Kharkiv: Burun Knyha, 223 p. (in Ukrainian)
2. Hel I.M. (2016). *Istoriia rozvytku vynohradarstva* [History of viticulture development]: navchalnyi posi-

16. Sholts-Kulykov Ye P. (2013). Doli vynorobstva Ukrainy [The fate of Ukrainian winemaking]. *VynoHrad*. No 4–5, pp. 47–49. (in Ukrainian)
17. Kalaman O.B. (2015). Analiz stanu ta osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy vynohradersko-vynorobnoho pidkompleksu [Analysis of the state and peculiarities of management of enterprises of the viticulture and wine subcomplex]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. No 4, pp. 40–44. (in Ukrainian)
18. Diachuk I.V. (2008). Doslidzhennia povedinky ukrainskykh spozhyvachiv vynoproduktii [Research on the behavior of Ukrainian wine consumers]. *Aktualni problemy ekonomiky*. No 3, pp. 63–70. (in Ukrainian)
19. Lahodiienko V.V., Holodniuk O.M., Milcheva V.V. (2018). Stratehichni rishennia prosvuvannia na rynek innovatsiinoho produktu zi vtorynnoi syrovyny vynorobstva [Strategic solutions to market an innovative product made from secondary raw materials of wine-making]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T. 10, № 3, pp. 41–47. (in Ukrainian)
20. Sholts-Kulykov E.P., Abliazova S.A. (2007). Tovarni znaky – osnova konkurentospromozhnosti vyn, shcho vypuskaiutsia [Trademarks are the basis for the competitiveness of wines produced]. *Vynorobstvo ta vynohraderstvo*. No 4, pp. 4–5. (in Ukrainian)
21. Tkachenko O.B. (2012). Perspektyvy rozvytku maloho vynorobstva v Ukraini [Prospects for the development of small-scale winemaking in Ukraine]. *Napoi. Tekhnolohii ta innovatsii*. No 8(13), pp. 50–53. (in Ukrainian)
22. Aktualni problemy upravlinnia vynohradno-vynorobnym kompleksom [Current problems of management of the grape and wine complex]: monohrafiia. Babych I. M. ta in.; za zah. red. Shyiana P.L., Basiuk D.I.; NUKhT. Kamianets-Podilskyi: Zvoleiko D. H. 2014, 251 p. (in Ukrainian)
23. Rybintsev V.A., Buzni A.N., Matchyna I.H. (1994). Yakym buty rynku vynohradu ta vyna [What should be the market of grapes and wine]. Kyiv: Urozhai, 176 p. (in Ukrainian)
24. Rybintsev V.A. (1998). Vynohrad ta vyno Ukrainy: istoriia, derzhava, rynek [Grapes and wine in Ukraine: history, state, market]. NNTs "IAE". Kyiv: Lotos, 447 p. (in Ukrainian)
25. Avidzba A.M., Cheremisina S.H. (2003). Ekonomika vynohraderstva Krymu: teoriia ta praktyka funktsionuvannia [Crimean viticulture economy: theory and practice of functioning]. Yalta: Adonys, 247 p. (in Ukrainian)
26. Osypov V., Osypova L. (2015). Vynohraderstvo ta vynorobstvo Ukrainy. Suchasnyi stan, problemy, tendentsii rozvytku [Viticulture and winemaking in Ukraine. Current state, problems, development trends]. *Ekonomist*. No 5(343), pp. 28–31. (in Ukrainian)
27. Petrov V. (2014). Holovne u vynorobstvi sohodni – daty mozhlyvist rozvyvatysia malym ta serednim pidpriemstvamy [The main thing in winemaking today is to give small and medium-sized enterprises the opportunity to develop]. *Napoi. Tekhnolohii ta innovatsii*. No 9(38), pp. 8–9. (in Ukrainian)
28. Roslynytstvo Ukrainy: statystychnyi zbirnyk [Crop production in Ukraine: statistical collection]. (2015). Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 180 p. (in Ukrainian)
29. Zbir urozhaiu silskohospodarskykh kultur, plodiv, yahid ta vynohradu v rehionakh Ukrainy za 2014 rik: statystychnyi biulleten [Harvest of crops, fruits, berries and grapes in the regions of Ukraine in 2014: statistical bulletin]. (2015). Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 102 p. (in Ukrainian)
30. Kulidzhanov H.V. (2015). Vynohradnyi kadastr Odeskoi oblasti i zahalnyi stan vynohradnykh nasadzhen [Grape cadastre of Odesa region and general condition of vineyards]. *Vynohraderstvo i vynorobstvo: mizhvidomchyi tematychnyi naukovyi zbirnyk*. Odesa: NNTs "IVI im. V. Ye. Tairova". No. 52, pp. 108–113. (in Ukrainian)
31. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2022. (2023). Za red. I.le. Verner. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 378 p. (in Ukrainian)

МАРКЕТИНГ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MARKETING OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

УДК 658.8:691

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-44>**Мангушев Д.В.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Мозгова Г.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Трофімов В.І.

здобувач освітньо-кваліфікаційного
рівня магістр,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Mangushev Dmutro

V. N. Karazin Kharkiv National University

Mozghova Halyna

V. N. Karazin Kharkiv National University

Trofimov Vladyslav

V. N. Karazin Kharkiv National University

Перетин традиційних і цифрових маркетингових стратегій у розвитку нерухомості не тільки відображає еволюцію маркетингових інструментів, але й означає зміну в поведінці споживачів і динаміці ринку. Це розширення глибше вивчає те, як ці стратегії вдосконалюються та інтегруються, пропонуючи новий погляд на їх застосування в умовах, що швидко змінюються. Орієнтація на стратегічну диджиталізацію маркетингової діяльності будівельних підприємств передбачає розробку комплексної стратегії Інтернет-маркетингу та ефективне її впровадження. Підсумовуючи, інтеграція традиційних і цифрових маркетингових стратегій у розвиток нерухомості є не просто відповіддю на технологічний прогрес, а стратегічним підходом до задоволення мінливих потреб і поведінки ринку. Оскільки розробники орієнтуються в цьому складному ландшафті, здатність адаптуватися та впроваджувати інновації в їх маркетинговий комплекс буде мати вирішальне значення для привернення уваги та лояльності сучасних покупців.

Ключові слова: маркетинг, будівництво, цифрова трансформація, Інтернет-маркетинг.

The intersection of traditional and digital marketing strategies in real estate development not only reflects the evolution of marketing tools, but also signifies a shift in consumer behavior and market dynamics. This extension takes a deeper look at how these strategies are being refined and integrated, offering a new perspective on their application in today's rapidly changing environment. Focusing on the strategic digitalization of the marketing activities of construction companies involves the development of a comprehensive Internet marketing strategy and its effective implementation in the practical activities of the enterprise. The article discusses the use of marketing tools in the construction industry with a focus on the integration of traditional and digital strategies. It highlights the unique characteristics of the construction sector, such as the combination of product and service elements, as well as the impact of digital technologies on consumer behavior. The text emphasizes the importance of an integrated marketing approach that includes both online and offline channels. The key topics discussed include the role of CRM systems, data analytics, social media, virtual and augmented reality, and the importance of traditional marketing methods. The article concludes by emphasizing the need for a strategic approach to digital marketing in the construction industry, outlining key tools such as SEO and content marketing. To summarize, the article provides valuable insights into the evolution of marketing in the construction industry, emphasizing the need for a dynamic and integrated approach that effectively uses both traditional and digital channels to connect with target audiences and drive business growth. The integration of traditional and digital marketing strategies in real estate development is not just a response to technological advances, but a strategic approach to meeting changing market needs and behavior. As developers navigate this complex landscape, the ability to adapt and innovate their marketing mix will be crucial to capturing the attention and loyalty of today's buyers.

Keywords: marketing, construction, digital transformation, Internet marketing.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції будівельні підприємства потребують ефективного застосування сучасних цифрових інструментів маркетингу. Оскільки саме маркетингова діяльність може стати вагомою конкурентною перевагою. Маркетинг будівельного підприємства має певну специфіку, що зумовлено особливостями будівництва як виробничого процесу. Зокрема, будинки будуються безпосередньо на місці, де вони будуть використовуватись, житло повинно відповідати індивідуальним потребам споживачів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіку маркетингової діяльності в галузі будівництва досліджують такі українські дослідники як Бєленкова О.Ю. [1], Білецький І.В. [2], Бутенко О.П. [3], Ключник А.В. [4], Крикавський В.Є. [5], Марушева О.А. [6], Момот Т.В. [7], Нестеренко С.А. [8], Окландер Т.О. [9], Рубцова О.С. [10], Селезньова О.О. [11], Юрченко Ю.О. [12] та інші. Основну увагу дослідники звертають на розробку марке-

тингової стратегії та маркетингового плану будівельного підприємства, організації маркетингу. Тоді як застосування сучасних маркетингових інструментів у будівельній галузі залишається малодослідженим питанням.

Постановка завдань. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних, методичних та практичних аспектів маркетингової діяльності будівельних підприємств в сучасних умовах та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфікою будівництва як об'єкту маркетингу є поєднання елементів товарної та сервісної моделі. З одного боку будівництво за своїм змістом є виробничим процесом, готовою продукцією якого є завершеного об'єкту будівництва, а з іншої сторони, галузь будівництва пропонує покупцю сукупність будівельно-монтажних послуг. Тобто будівельне підприємство належить і до виробництва і до сфери обслуговування. Ця подвійна природа в поєднанні з притаманними галузі характеристиками, такими як

географічна специфіка, залежність від інфраструктури та довгі проектні цикли, виділяє будівельний маркетинг серед інших.

Особливості маркетингу у будівництві також визначаються специфічними характеристиками самого процесу будівництва, зокрема, це прив'язаність до певної території, на якій відбувається будівництво, необхідність приєднання до інфраструктури (електропостачання, водогону тощо) та часто супутнє будівництво соціальної інфраструктури, облаштування території навколо об'єкта будівництва, колективний характер власності у випадку багатоквартирного будинку або офісного приміщення, складність оцінки якості будівельних робіт з боку споживача, тривалий цикл використання побудованого об'єкту, висока капіталоємність.

Крім того, висока вартість будівельної продукції як товару, не є товаром повсякденного придбання, покупець рідко виходить на ринок за новою продукцією, проектне управління створенням будівельної діяльності, складність виробничо-комерційний циклу створення будівельної продукції, створення будівельної продукції є результатом залучення великої кількості учасників, договірних та субпідрядних відносин, істотний рівень індивідуалізації будівельної продукції, яка не є товаром серійного виробництва, а базується на індивідуальних проектних рішеннях. Узагальнено загальні риси маркетингу будівельних підприємств (рис. 1).

Перетин традиційних і цифрових маркетингових стратегій у розвитку нерухомості не тільки відображає еволюцію маркетингових інструментів, але й означає зміну в поведінці споживачів і динаміці ринку. Це розширення глибше вивчає те, як ці стратегії вдосконалюються та інтегруються, пропонуючи тонкий погляд на їх застосування в умовах, що швидко змінюються [9].

Поява цифрових інструментів запровадила рівень точності та персоналізації, який раніше був недосяжний лише традиційними методами. Наприклад, системи CRM (Customer Relationship Management) дозволяють забудовникам підтримувати детальні профілі потенційних покупців, відстежуючи їх взаємодію, уподобання та відгуки на цифрових платформах. Ця інформація дозволяє здійснювати високоперсоніфіковані маркетингові комунікації, орієнтуючись на людей із конкретними повідомленнями про властивості, які відповідають їхнім інтересам і потребам [10].

Більше того, прогрес у аналітиці даних та штучному інтелекті дає змогу створювати більш складні стратегії сегментації ринку та націлювання. Збудовники можуть використовувати ці інструменти для виявлення сегментів ринку з високим потенціалом і зосередження на них, прогнозуючи моделі купівлі та переваги з високим ступенем точності. Цей рівень розуміння трансформує стратегії просування, дозволяючи ефективніше

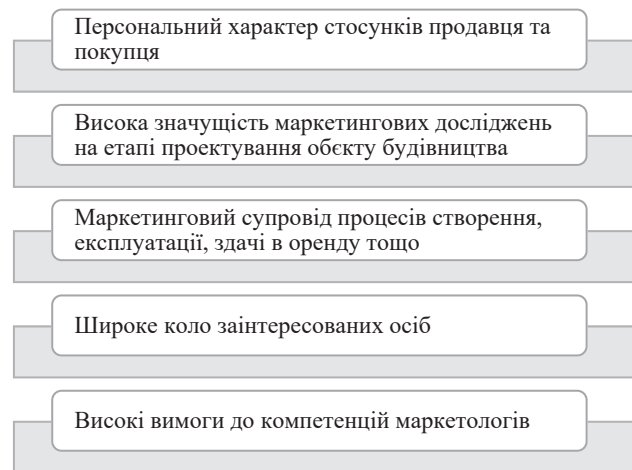


Рис. 1. Загальні риси маркетингу будівельних підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 8]

розподіляти маркетингові ресурси та підвищувати коефіцієнти конверсії.

Цифрові платформи також змінили шлях клієнта до розвитку нерухомості, пропонуючи численні точки взаємодії для взаємодії. Платформи соціальних медіа, наприклад, дозволяють взаємодіяти в режимі реального часу з потенційними покупцями, надаючи платформу для відповідей на запитання, обміну оновленнями та створення спільноти навколо проекту розробки. Ця безперервна взаємодія допомагає підтримувати інтерес і імпульс протягом усього етапу розробки, навіть до того, як фізичний продукт стане доступним для перегляду.

Інтерактивні інструменти, такі як віртуальні тури та тури доповненої реальності, зробили крок далі, пропонуючи захоплюючий досвід, який може суттєво вплинути на рішення покупців. Ці інструменти дозволяють потенційним покупцям візуалізувати себе в просторі, посилюючи емоційний зв'язок та інвестиції у власність. Такий цифровий досвід є особливо цінним для охоплення віддалених покупців, які можуть досліджувати об'єкти нерухомості без необхідності фізичних візитів [5].

Незважаючи на зростання цифрових стратегій, традиційні маркетингові методи продовжують мати значну цінність у розвитку нерухомості. Відчутний характер нерухомості як продукту означає, що фізичний досвід — як-от відвідування модельного будинку чи відвідування події відкриття сайту — залишається потужним інструментом для впливу на рішення покупців. Цей досвід надає сенсорну інформацію, яку цифрові інструменти не можуть повністю відтворити, наприклад відчуття матеріалів, якість обробки та просторову динаміку нерухомості.

Крім того, традиційні медіа-канали все ще відіграють вирішальну роль у підвищенні впізнаваності

бренду та охопленні сегментів ринку, які менш залучені до цифрових технологій. Наприклад, люди старшого віку, які можуть бути не такими активними в Інтернеті, але мають значну купівельну спроможність на ринку нерухомості, можуть бути ефективніше охоплені через традиційні канали, такі як друковані ЗМІ, телебачення та громадські заходи.

Найефективніші стратегії маркетингу нерухомості визнають додаткові переваги традиційних і цифрових методів. Інтегруючи ці підходи, забудовники можуть створити комплексний маркетинговий мікс, який охопить ширшу аудиторію, залучить потенційних покупців у багатьох точках взаємодії та запропонує багатший і детальніший досвід бренду. Наприклад, забудовник може використовувати цифрові інструменти, щоб викликати початковий інтерес і залучати потенційних клієнтів за допомогою націленої онлайн-реклами, а потім персоналізованих електронних листів для підтримки цих потенційних клієнтів. У той же час традиційні дні відкритих дверей або ексклюзивні заходи можна використовувати для перетворення інтересу в дію, забезпечуючи тактильний досвід, який підсилює цифрову взаємодію.

Оскільки технології продовжують розвиватися, маркетинговий комплекс у розвитку нерухомості також буде розвиватися. Нові технології, такі як блокчейн та Інтернет речей (IoT), готові запровадити нові виміри того, як нерухомість продається, продається та відчувається. Блокчейн, наприклад, міг би революціонізувати операції з майном, зробивши їх більш прозорими, безпечними та ефективними. У той же час технологію IoT в розумних будинках можна використовувати в маркетингових кампаніях, висвітлюючи передові функції та залучаючи технічно підкованих покупців [10].

Орієнтація на стратегічну диджиталізацію маркетингової діяльності будівельних підприємств передбачає розробку комплексної стратегії Інтернет-маркетингу та ефективне її впровадження. Узагальнену схему формування та реалізації стратегії Інтернет-маркетингу будівельного підприємства наведено на рис. 2.

Основними інструментами Інтернет-маркетингу будівельних підприємств є пошукова оптимізація сайту (SEO) та контекстна реклама. Вибір конкретного інструменту буде залежати від цілей та спрямованості в часі заходів Інтернет-маркетингу. Пошукова оптимізація сайту є більш стратегічно важливим інструментом, її реалізація потребує більших витрат часу, створення контенту та розвиток мережі посилань [7].

Пошукова оптимізація сайту забезпечує його видимість у пошукових мережах. Для її реалізації двома основними чинниками виступають контент сайту (внутрішня оптимізація) та зовнішні посилання (зовнішня оптимізація). До інструментів внутрішньої оптимізації сайту належать теги та



Рис. 2. Узагальнена схема формування та реалізації стратегії Інтернет-маркетингу будівельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 12]

мета-теги, внутрішня перелінювання, структура сайту, контент сторінок, оптимізація зображень, структура URL, мікророзмітка, соціальні фактори, дизайн та юзабіліті. До інструментів зовнішньої оптимізації сайту слід віднести кількість зовнішніх посилань та якість сторінок, на яких розміщені посилання, соціальні фактори (лайки, поширення), присутність у каталогах, реєстрація в картографічних сервісах, цитування, згадування без посилань тощо.

Контекстна реклама дозволяє отримати маркетинговий ефект у короткостроковій перспективі, але є платною. Вона більше підходить для будівельних підприємств із одним видом продукту. Серед недоліків контекстної реклами слід вказати на упереджене ставлення до рекламної інформації. Контекстна реклама може бути у вигляді банеру або оголошення в Інтернеті і розміщується на комерційній основі. Найбільш поширеним інструментами є Google Adwords та реклама у соціальних мережах [11].

Ще одним дієвим інструментом Інтернет-маркетингу для будівельних підприємств вважаємо Youtube-канал. Його можна розглядати як один із елементів контент-маркетингу, а також як окремий маркетинговий інструмент, який може залучати потенційних покупців. Всі ці інструменти Інтернет-маркетингу ведуть потенційного клієнта на сторінку сайту будівельного підприємства.

Висновок. Будівельний сектор є унікальним маркетинговим викликом, оскільки поєднує в собі елементи як товарного, так і сервісного маркетингу. Ця подвійна природа в поєднанні з притаманними галузі характеристиками, такими як географічна

специфіка, залежність від інфраструктури та довгі проектні цикли, виділяє будівельний маркетинг серед інших.

Перетин традиційних і цифрових маркетингових стратегій у будівництві нерухомості відображає еволюцію маркетингових інструментів і зміну поведінки споживачів.

Найефективніші маркетингові стратегії у сфері нерухомості визнають взаємодоповнюючі переваги традиційних і цифрових методів. Інтегруючи ці підходи, забудовники можуть створити комплексний маркетинг-мікс, який охоплює ширшу аудиторію, залучає потенційних покупців у кількох точках дотику та пропонує багатший і детальніший досвід роботи з брендом. Цифрові інструменти забезпечили рівень точності та персоналізації, раніше недосяжний за допомогою традиційних методів. Наприклад, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дають змогу забудовникам вести детальні профілі потенційних покупців, що дозволяє здійснювати високоцільові маркетингові комунікації.

Оскільки технології продовжують розвиватися, маркетинг-мікс у будівництві нерухомості також розвиватиметься. Нові технології, такі як блокчейн та Інтернет речей (IoT), готові внести нові виміри в те, як продавати, продавати та користуватися нерухомістю. Стратегічний фокус на діджиталізацію маркетингової діяльності для будівельних компаній передбачає розробку комплексної стратегії цифрового маркетингу та її ефективне впровадження. Основними інструментами цифрового маркетингу для будівельних компаній є пошукова оптимізація (SEO) та реклама з оплатою за клік. Якщо SEO є більш стратегічним інструментом, який вимагає значних витрат часу, то реклама з оплатою за клік дає швидші результати, але коштує дорожче. Іншими ефективними інструментами цифрового маркетингу для будівельних компаній є канали на YouTube, які можна розглядати як частину контент-маркетингу або як окремий маркетинговий інструмент, здатний залучити потенційних покупців.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бєленкова О.Ю. Імперативи маркетингової діяльності стейкхолдерів будівництва – реінжиніринг чи стагнація. *Просторовий розвиток*. 2023. № 5. С. 326–328.
2. Білецький І. В. Маркетингова стратегія суб'єктів будівництва житлової нерухомості на споживчому ринку. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 133–139.
3. Бутенко О.П., Чупир О.М., Коробко К.П. Основи концепції маркетингового менеджменту для будівельних підприємств. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 105, № 3. С. 259–264.
4. Ключник А.В. Відмінні риси управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 137–141.

5. Крикавський В.Є., Савіна Н.Б. Імплементация маркетингу 3.0 в бізнес-стратегію сталого розвитку підприємств будівельної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26(1). С. 104–109.

6. Марушева О.А. Недоліки маркетингових стратегій у будівельній галузі в Україні. *Інвестиції: практика і досвід*. 2019. № 15. С. 108–112.

7. Момот Т.В., Філатова І.О., Дякон Д. Оцінка загроз маркетингового середовища підприємств будівельної галузі в умовах впровадження клієнто-орієнтованого управління. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 3. С. 122–130.

8. Нестеренко С. А. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності будівельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 31–39.

9. Окландер Т.О., Осетян О.М., Мартинюк Д.Ю. Особливості формування плану маркетингу на будівельному підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 38–41.

10. Рубцова О.С., Гриценко О.С., Запєчна Ю.О. Передумови використання Інтернет-технологій в побудові маркетингової моделі на будівельних підприємствах України. *Будівельне виробництво*. 2018. № 64. С. 76–79.

11. Селезньова О.О., Рудінська О.В. Концепція холістично-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1. С. 180–184.

12. Юрченко Ю.О. Методологічні особливості стратегічного маркетингу будівельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6, Т. 1. С. 227–230.

REFERENCES

1. Belenkova O.Y. (2023) Imperatyvy marketynhovoї diialnosti steikkholderiv budivnytstva – reinzhyrynny chy stahnatsiia [Imperatives of marketing activities of construction stakeholders – reengineering or stagnation]. *Prostоровий rozvytok – Spatial development*, no. 5, pp. 326–328.
2. Biletskyi I. V. (2022) Marketynhova stratehiia subiektiv budivnytstva zhytlovoi nerukhomosti na spozhyvchomu rynku [Marketing strategy of residential real estate construction entities in the consumer market]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, no. 4, pp. 133–139.
3. Butenko O.P., Chupyr O.M., Korobko K.P. (2021) Osnovy kontseptsii marketynhovoho menedzhmentu dlia budivelnnykh pidpriemstv [Fundamentals of the concept of marketing management for construction companies]. *Naukovyi visnyk budivnytstva – Scientific Bulletin of Construction*, vol. 105, no. 3, pp. 259–264.
4. Kliuchnyk A.V. (2017) Vidminni rysy upravlinnia marketynhovoi diialnistii budivelnnykh pidpriemstv. [Distinctive features of management of marketing activities of construction enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove*

hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy, vol. 14(1), pp. 137–141.

5. Krykavskiy V.Ie., Savina N.B. (2019) Implementatsiia marketynhu 3.0 v biznes-strategiiu staloho rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi [Implementation of marketing 3.0 in the business strategy of sustainable development of enterprises of the construction industry]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, vol. 26(1), pp. 104–109.

6. Marusheva O.A. (2019) Nedoliky marketynhovoykh strategii u budivelunii haluzi v Ukraini. [Disadvantages of marketing strategies in the construction industry in Ukraine]. *Investytsii: praktyka i dosvid – Investments: practice and experience*, no. 15, pp. 108–112.

7. Momot T.V., Filatova I.O., Dyakon D. (2018) Otsinka zahroz marketynhovoho seredovyscha pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh vprovadzhennia kliiento-orientoivanoho upravlinnia [Assessment of threats to the marketing environment of construction industry enterprises in the context of customer-oriented management implementation]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti – The current state of scientific research and technology in industry*, no. 3, pp. 122–130.

8. Nesterenko S. A. (2017) Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti marketynhovoï diialnosti budivelnykh pidpriemstv [Methodical approaches to assess-

ing the effectiveness of marketing activities of construction enterprises]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of KhNAU. Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 31–39.

9. Oklander T.O., Osetian O.M., Martyniuk D.Y. (2018) Osoblyvosti formuvannia planu marketynhu na budivelnomu pidpriemstvi [Features of the formation of a marketing plan at a construction enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment. – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 30, pp. 38–41.

10. Rubtsova O.S., Hrytsenko O.S., Zapiechna Y.O. (2018) Peredumovy vykorystannia Internet-tekhnolohii v pobudovi marketynhovoï modeli na budivelnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Prerequisites for the use of Internet technologies in building a marketing model at construction enterprises of Ukraine]. *Budivelne vyrobnytstvo – Construction production*, no. 64, pp. 76–79.

11. Seleznova O.O., Rudinska O.V. (2018) Kontseptsiiia kholistychno-orientoivanoho upravlinnia marketynhovoïu diialnistiu budivelnykh pidpriemstv [The concept of holistic-oriented management of marketing activities of construction enterprise]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, vol. 1, pp. 180–184.

12. Iurchenko Yu.O. (2017) Metodolohichni osoblyvosti stratehichnoho marketynhu budivelnykh pidpriemstv [Methodological features of strategic marketing of construction enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, vol. 1, no. 6, pp. 227–230.

РОЗДІЛ 11. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

GLOBAL MARKETPLACES IN THE DIGITAL ECONOMY AS A DRIVER OF UKRAINIAN EXPORT DEVELOPMENT AND BUSINESS GROWTH

УДК 004.738.5:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-45>

Голомб В.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий
інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного
університету

Оглобліна В.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий
інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного
університету

Голомб В.В.

аспірант,
Інженерний навчально-науковий
інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного
університету

Holomb Viktoriia

Ogloblina Viktoriia

Holomb Volodymyr

Engineering Educational and Scientific
Institute named after Yu.M. Potebnia
of Zaporizhzhia National University

У статті проаналізовано розвиток електронної комерції на глобальному рівні. З'ясовано, що розвиток цифрових технологій, доступ до інтернету та зміна поведінки споживачів призвели до зростання онлайн-торгівлі. Розглянуто досягнення провідних міжнародних маркетплейсів, таких як Alibaba, Amazon і eBay, що демонструють ефективність онлайн-платформ у створенні глобальних можливостей для бізнесу. Особливу увагу приділено бар'єрам, які перешкоджають українським підприємствам виходити на міжнародні ринки: економічна та політична нестабільність, висока конкуренція, залежність від політик маркетплейсів та недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів. Вивчено можливості українських підприємств щодо подолання наявних викликів. Наведено SWOT-аналіз українського бізнесу, спрямований на освоєння міжнародних маркетплейсів.

Ключові слова: електронна комерція, цифрова економіка, маркетплейс, розвиток експорту, підприємництво, бізнес.

The article analyses the global development of e-commerce and its impact on international trade. It has been found that the spread of digital technologies, the growth of Internet access, and changes in consumer preferences have led to a significant increase in online trade. The countries with the most developed e-commerce markets are identified. It was found that China is the leader in this area, dominated by platforms such as Alibaba Group (Taobao, Tmall, AliExpress) and Pinduoduo. The United States of America holds the second position, thanks to the activities of leading platforms such as Amazon, eBay, and Etsy. The European market also shows high growth rates, especially in the UK, Germany, and France, with significant potential for further development. The authors have shown that e-commerce creates new opportunities for Ukrainian producers, in particular in entering international markets and selling products far beyond national borders. Thanks to global marketplaces such as Amazon, Etsy, and eBay, Ukrainian businesses can access a wide audience in the US, Europe, Canada, and other countries. The article focuses on the key barriers that prevent Ukrainian businesses from integrating into the global market: economic and political instability, high competition, restrictions related to the policies of international platforms, and the insufficient level of digitalization of business processes. The authors of the article also highlight factors that can help overcome these difficulties: quality products at affordable prices, uniqueness of Ukrainian goods, high motivation of entrepreneurs to develop and support the country's economy, and a large number of educational and grant programs to support entrepreneurs. Based on the SWOT analysis, the article identifies strengths, weaknesses, opportunities, and threats for Ukrainian enterprises planning to enter international platforms. The article provides recommendations on how to overcome the existing challenges, in particular by increasing the level of digitalization, developing marketing strategies, and optimizing business processes for successful operation in global e-commerce markets.

Keywords: e-commerce, digital economy, marketplace, export development, entrepreneurship, business.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації та стрімкий розвиток цифрових технологій призвели до інтеграції національних економік у світову систему. У цих умовах міжнародні маркетплейси призводять до трансформації міжнародної торгівлі, створюючи нові можливості для малих і середніх підприємств. Суб'єкти господарювання отримують доступ до глобальних ринків, знижуючи витрати на логістику, маркетинг та пошук клієнтів, а також обходячи традиційні бар'єри, такі як географічна віддаленість чи недостатній рівень інституційної підтримки. Таким чином, постає необхідність більш детального дослідження ролі міжнародних маркетплейсів у розвитку експорту

продукції українських підприємств в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях науковці активно розглядають вплив цифровізації на розвиток економіки та підприємництва, досліджують специфіку електронної комерції та цифрового маркетингу. Свій внесок у вивчення цих питань внесли такі вітчизняні вчені: Яценко О.М., Тананайко Т.С. [9] Швед Н.М., Краузе О.І. [8], Сербін В.І. [7] Маркулинець А.А. [5].

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз глобального ринку електронної комерції, вивчення особливостей країн-лідерів у цій сфері та ролі міжнародних маркетплейсів, а також проведення

SWOT-аналізу українського бізнесу, що орієнтований на використання маркетингових інструментів для розвитку експортних можливостей та оптимізації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором трансформацій у поведінці споживачів та спричинила швидкий перехід до цифрових каналів взаємодії з бізнесом. Можливість здійснювати покупки онлайн забезпечила споживачам доступ до товарів і послуг у будь-якому місці та часі, дозволила оперативно порівнювати сотні пропозицій, аналізувати репутацію виробників і користуватися відгуками як індикатором якості. Такі зміни суттєво прискорили розвиток електронної комерції.

Електронна комерція – це форма підприємницької діяльності, яка передбачає здійснення комерційних операцій за допомогою інформаційно-телекомунікаційних засобів, охоплюючи широкий спектр процесів, зокрема укладання та виконання договорів купівлі-продажу товарів і послуг, обробку платежів, логістику, маркетинг та рекламу, а також управління валютними і митними операціями під час міжнародних транзакцій, що дозволяє підвищувати ефективність бізнесу і знижувати витрати завдяки автоматизації процесів, оптимізації управління ресурсами, швидкого обміну інформацією, зниження транзакційних витрат та спрощення комунікації між учасниками ринку [5, с. 304].

За останні кілька років електронна комерція стала невід'ємною частиною світової системи роздрібної торгівлі. Глобальний ринок електронної

комерції показує перспективне зростання (рис. 1). У 2024 році її частка у світовому роздрібному товарообігу сягнула 20,1%, а обсяг ринку перевищив \$6 трлн. За даними платформи Statista, майже третина населення світу – 2,7 млрд осіб – здійснюють покупки на платформах електронної комерції та в соціальних мережах [3]. Прогнози експертів свідчать про подальше зростання цього сегмента ринку, що зумовлюється розширенням доступу до інтернету, подальшою інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси та зростанням зручності здійснення покупок онлайн.

Розвиток електронної комерції в окремих країнах залежить від кількох ключових чинників, зокрема:

1. Рівень проникнення інтернету – доступність мережі та якість покриття відіграють вирішальну роль у залученні споживачів до онлайн-торгівлі.

2. Доходи споживачів – високий рівень купівельної спроможності, стимулює попит на товари та послуги в онлайн-середовищі.

Саме поєднання цих чинників створює сприятливе середовище для прибутковості компаній, які працюють у сфері електронної комерції.

У таблиці 1 наведено п'ять країн із найрозвиненішими ринками електронної комерції станом на 2024 р. Рейтинг складено на основі обсягу ринку, що визначається реальними продажами товарів і послуг на певній території за встановлений період.

Китай є світовим лідером у сфері електронної комерції з ринковим обсягом 3,19 трлн доларів США, що становить 47,3% роздрібних продажів.

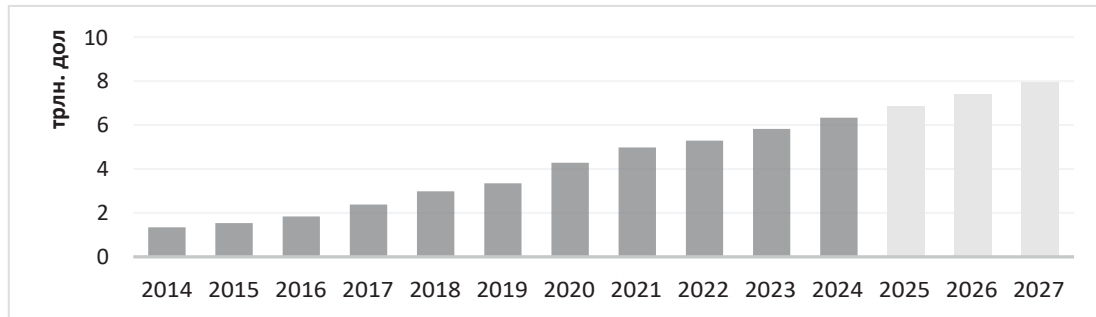


Рис. 1. Динаміка розвитку ринку електронної торгівлі (роздрібна торгівля), трлн дол. США

Джерело: [4]

Таблиця 1

Рейтинг країн за рівнем розвитку електронної комерції

№	Країна	Обсяг ринку (млрд дол.)	Частка в роздрібній торгівлі (%)	Кількість онлайн-покупців (млн)	Середні витрати на рік (дол.)	Частка мобільної комерції (%)	Основний метод оплати, %	
							цифрові гаманці	картки
1	Китай	3 190	47,3	915,1	2 058	64%	59	Н/Д
2	США	1 220	15,9	270,11	Н/Д	45%	26	58
3	Великобританія	195,7	27,9	57	4 700	63%	28	52
4	Японія	169,4	10	94	2 023	34%	Н/Д	68
5	Південна Корея	147	18	Н/Д	Н/Д	70%	12	73

Джерело: складено авторами на основі [2]

У країні налічується понад 915 млн онлайн-покупців, що дорівнює 64% населення, із середніми річними витратами на одну особу у 2 058 доларів [2]. Більшість транзакцій (64%) здійснюється через мобільні пристрої, а цифрові гаманці охоплюють 59% усіх платежів, підтверджуючи високий рівень цифровізації споживчих процесів.

Ключовим гравцем ринку є група компаній Alibaba Group, яка у 2022 році забезпечила 23% світового онлайн-продажу. Її платформи, зокрема Taobao (C2C, B2C), Tmall (B2C) та AliExpress, виступають міжнародними маркетплейсами для малих і середніх підприємств [2].

Платформа Pinduoduo, орієнтована на мобільні пристрої, у 2022 році досягла доходу 541,2 млрд доларів США із щорічним зростанням на 43%, завдяки розвитку продажів у соціальних мережах та підтримці місцевих постачальників [2].

Станом на 2024 рік ринок електронної комерції США посідає друге місце у світі за обсягом, досягнувши 1,22 трлн дол. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібної торгівлі країни становить 15,9%, що свідчить про значну інтеграцію цифрових технологій у споживчі процеси. Рівень проникнення електронної комерції серед населення досягає 80%, що відповідає 270,11 млн онлайн-покупців; 33% американських онлайн-покупців здійснюють міжнародні покупки, що підтверджує високий рівень глобалізації ринку [11].

Провідною компанією є Amazon, яка утримує лідерські позиції завдяки інноваційним бізнес-моделям та технологічним рішенням. Заснована у 1994 році як інтернет-магазин книг, сьогодні компанія є глобальним лідером у сегменті B2C з широким асортиментом різних товарів. У 2022 році обсяг продажів Amazon у США становив 362 млрд дол., а загальний обсяг, включаючи міжнародні ринки, досягнув 692,7 млрд дол. Найшвидше зростання зафіксовано на ринках, що розвиваються, зокрема в Єгипті (+423% у 2021–2022 роках). Іншими впливовими міжнародними маркетплейсами у США є: eBay, Etsy, Walmart [10].

Японський ринок електронної комерції оцінюється у 169,4 млрд дол. із прогнозованим се-

редньорічним зростанням на 9,23%, що дозволить досягти 263,4 млрд дол. до 2029 року. Частка електронної комерції в загальному обсязі роздрібної торгівлі становить 10%, а кількість онлайн-покупців у країні досягла 94 млн осіб (76% населення) [11]. Найбільшим маркетплейсом на ринку є компанія Rakuten, що має значну присутність як у Японії, так і на глобальному рівні. У 2010 році компанія розширила міжнародну присутність, придбавши американську платформу Buu.com та французький маркетплейс PriceMinister. Rakuten трансформувався в багатофункціональний бізнес, що включає маркетплейс, онлайн-стрімінгові платформи та популярний додаток для обміну повідомленнями Viber.

Європейські ринки електронної комерції демонструють високі темпи зростання, маючи значний потенціал для подальшого розвитку. Великобританія, Німеччина та Франція є одними з провідних країн, з великими частками ринку, високим рівнем мобільних транзакцій та високою часткою карток і цифрових гаманців серед методів оплати. Однак навіть на цих розвинених ринках існує потенціал для подальшого збільшення обсягу продажів, особливо завдяки зростанню використання мобільних додатків, розвитку міжнародних покупок та впровадженню нових платіжних технологій. Allegro – найбільший європейський маркетплейс у сфері електронної комерції, заснований у Польщі. Близько 20 мільйонів користувачів щомісяця купують товари на платформі, обираючи з понад 320 пропозицій [10].

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз глобальних маркетплейсів (із універсальним асортиментом) за обсягом трафіку і географічною присутністю.

Стабільне зростання електронної комерції на світовому ринку відкриває значний потенціал для українського бізнесу. В умовах війни багато підприємців були змушені адаптуватися до нових викликів, тому перехід до електронної комерції став не лише антикризовим заходом, але й ключовим механізмом виживання в умовах економічної нестабільності. Кардинальні зміни в економічному середовищі стимулюють бізнес впроваджувати інноваційні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Таблиця 2

Порівняння основних світових маркетплейсів

Назва платформи	Трафік (млн відвідувань/місяць)	Географічна присутність
Amazon	4790	Глобальний
eBay	1210	Глобальний
Rakuten	563	Глобальний
Shopee	560	Південно-Східна Азія
AliExpress	525	Глобальний
Etsy*	447	Глобальний
Walmart	408	Північна Америка
Mercado Libre	363	Латинська Америка
Allegro	199	Європа

Джерело: [10]

Розвиток цифрових технологій та щораз більший доступ до інтернету дозволяють українським виробникам виходити на міжнародні ринки. Використовуючи глобальні платформи, вони можуть масштабувати свою діяльність і реалізовувати продукцію на ринках США, Європи, Канади та інших регіонах.

Деякі українські підприємства вже мають досвід роботи на міжнародних маркетплейсах, що відкриває нові можливості для виходу на глобальні ринки. Найбільш популярними платформами серед українських продавців є Amazon, Etsy, eBay [5], які налічують понад 80 000 українських підприємств станом на 2024 р.

Проте, попри успішний досвід на цих платформах, українські підприємці стикаються із серйозними перешкодами при виході на міжнародні ринки.

1. Військові дії в Україні ускладнюють міжнародну логістику: руйнування транспортних шляхів, відміна авіап перевезень і блокування портів призводять до зростання витрат і затримок з доставки товарів. Окрім того, на підприємства впливають додаткові труднощі з відключення електроенергії та нестабільного інтернет-з'єднання. Недовіра споживачів до українських компаній через потенційний ризик неотримання товару також створює бар'єри для виходу на міжнародні ринки, ускладнюючи залучення нових клієнтів і партнерів.

2. Вихід українських підприємств на міжнародні ринки через маркетплейси супроводжується значною конкуренцією з боку вже наявних компаній, які мають репутацію постійних клієнтів та значні ресурси для просування продукції. Це особливо ускладнює позиціонування малих підприємств, які тільки починають свою діяльність на міжнародній арені. Низька впізнаваність бренду, відсутність соціального підтвердження і довіри споживачів додають труднощів у боротьбі з великими гравцями на таких платформах, як Amazon, AliExpress та Taobao.

3. Для ефективного просування на міжнародних платформах підприємствам потрібно інвестувати в маркетингову діяльність. Початкові витрати на цифровий маркетинг, SEO-оптимізацію та рекламні кампанії можуть бути значним бар'єром для малих підприємств.

4. Хоча платформи, такі як Etsy, eBay і Amazon, забезпечують доступ до ширшої аудиторії, вони також створюють залежність від своїх політик і алгоритмів. Зміни в алгоритмах можуть призвести до зниження видимості товарів або падіння обсягів продажів. Крім того, платформи можуть блокувати магазини або мати обмеження щодо приймання платежів з певних регіонів (за місцем юридичної реєстрації бізнесу), що потребує постійного моніторингу та адаптації стратегії.

5. Обмеження в фінансуванні ускладнюють впровадження нових технологій і інтеграцію з глобальними платформами. Відсутність достатніх циф-

рових навичок у підприємців і працівників ставить під загрозу конкурентоспроможність на міжнародному рівні, особливо з огляду на глобальний тренд до мобільної комерції.

Попри численні бар'єри, з якими стикаються українські підприємства при виході на міжнародні маркетплейси, існують також фактори, що можуть сприяти подоланню цих труднощів.

1. Однією з основних переваг українських підприємств є їх здатність пропонувати продукцію високої якості за доступними цінами. Це особливо важливо для виходу на міжнародні ринки, де споживачі часто орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни та якості. Українські виробники мають можливість займати конкурентні позиції, зокрема в середньому ціновому сегменті, де попит на товари із відмінною якістю за розумними цінами є стабільним і зростає. Для багатьох іноземних покупців ці фактори є визначальними при виборі продукції.

2. Продукція українських виробників має унікальні характеристики, що можуть стати важливою конкурентною перевагою. Багато підприємств пропонують товари, які відзначаються культурною ідентичністю, оригінальним дизайном та спеціалізованим застосуванням. Наприклад, продукція, створена з екологічно чистих матеріалів, користується великим попитом у споживачів розвинених країн, де зростає тренд на сталий розвиток та екологічну безпеку. Екологічні іграшки, органічна косметика, текстиль ручної роботи — це лише кілька прикладів того, як українські виробники можуть адаптувати свою продукцію до вимог міжнародного ринку, що все більше орієнтується на екоінновації.

3. Одним із важливих чинників, що сприяють розвитку підприємництва в Україні, є сильна внутрішня мотивація, пов'язана з війною та необхідністю підтримки національної економіки. Багато підприємців в Україні зараз націлені не лише на досягнення комерційного успіху, але й на збереження робочих місць, розвиток місцевих економік і підтримку країни в умовах воєнних дій. Ця мотивація додає підприємствам стійкості та прагнення до інновацій, що допомагає їм конкурувати на міжнародних ринках.

4. В Україні активно розвивається освітній сектор для підприємців, що допомагає їм освоювати нові підходи до ведення бізнесу на міжнародних ринках. Окрім загальних курсів з підприємництва, існує ціла низка програм, спрямованих на навчання експорту, цифровому маркетингу та управлінню бізнес-процесами. Такі курси, тренінги та акселераційні програми допомагають підприємцям розвивати необхідні навички, покращувати розуміння міжнародних стандартів, особливостей експортних операцій та ефективної роботи з міжнародними торговими платформами.

5. Завдяки наявності численних грантів, програм підтримки і міжнародних інвестицій, підприємці можуть отримати фінансову допомогу на розвиток

Таблиця 3

SWOT-аналіз українського бізнесу щодо виходу на міжнародні маркетплейси

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції Використання екологічно чистих матеріалів Персоналізовані або кастомізовані продукти Доступна ціна Досвід виходу на міжнародні платформи: Etsy*, Amazon, eBay та Allegro	Низький рівень цифровізації Брак знань у сфері електронної комерції Обмежені фінансові ресурси Нестача / відтік з країни кваліфікованих кадрів
Зростання попиту на екологічно чисту продукцію Розвиток е-комерції Державна підтримка Підтримка міжнародних партнерів Освітні ініціативи	Військові дії та нестабільність Регуляторні обмеження та логістика Жорстка конкуренція Зміна споживчих уподобань Залежність від алгоритмів платформ

Джерело: сформовано автором

власного бізнесу, впровадження інноваційних технологій або адаптацію продукції до міжнародних стандартів. Це допомагає знижувати фінансові бар'єри для виходу на нові ринки та забезпечує додаткові ресурси для розвитку. Участь у таких програмах також дозволяє українським підприємцям налагоджувати міжнародні зв'язки та отримувати підтримку від великих міжнародних організацій, що ще більше зміцнює їх позиції на ринку.

6. Державні програми підтримки бізнесу, зокрема експортних ініціатив, відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності українських виробників. Програми з підтримки експорту, організація консультацій, допомога у сертифікації продукції та забезпечення відповідності міжнародним стандартам є важливими заходами для успішного виходу на міжнародні ринки. Також вагомими є державні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, що дозволяє підприємствам краще адаптуватися до вимог електронної комерції та глобальних торгових платформ. Підтримка держави у вигляді фінансових інструментів, таких як субсидії, кредити або пільги, також допомагає підприємцям долати фінансові бар'єри і робити свій бізнес більш стійким.

Пропонуємо більш детально проаналізувати можливості виходу українських підприємств на міжнародні маркетплейси за допомогою SWOT-матриці (табл. 3).

Проведений SWOT-аналіз чітко демонструє як значний потенціал українського бізнесу для успішного виходу на міжнародні ринки, так і ряд серйозних викликів, які необхідно подолати.

Висновки. Пропоноване дослідження дає підстави вважати, що електронна комерція продовжує демонструвати стійке зростання завдяки розвитку цифрових технологій, зростанню доступу до Інтернету та зміні споживчих уподобань. Онлайн-торгівля забезпечує підприємствам глобальні можливості, що підтверджують успіхи лідерів ринку, таких як Alibaba, Amazon та eBay.

Для українських підприємців електронна комерція відкриває нові перспективи для розширення бізнесу на міжнародних ринках. Однак вони стикаються з серйозними викликами, зокрема нестабільністю, високою конкуренцією, залежністю від політик маркетплейсів та низьким рівнем цифровізації бізнес-процесів. Попри це, підприємці мають можливість подолати ці труднощі через орієнтацію на якісну та унікальну продукцію, акцент на екологічність і відповідальність за підтримку національної економіки в умовах війни.

Перспективи подальших досліджень мають зосереджуватися на впливі зовнішніх факторів ведення підприємницької діяльності, розробці рекомендацій для адаптації українських підприємців до міжнародних ринків, підвищенні цифровізації та ефективності державних і освітніх ініціатив.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 36 Up-To-Date Ecommerce Statistics. URL: <https://backlinko.com/ecommerce-stats> (дата звернення: 15.01.2025).
2. Largest eCommerce Markets In The World (2024 Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-ecommerce-markets> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Uncover the latest eCommerce trends with our Market Insights. URL: <https://www.statista.com/outlook/ecommerce-outlook#upcomingReleases> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> (дата звернення: 15.01.2025).
5. Маркулинець А.А. Сучасні правові підходи до тлумачення терміну «електронна комерція»: міжнародний та національний вимір. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №5. С. 298–306. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.47> (дата звернення: 23.12.2024).
6. На Amazon, Etsy, eBay близько 100 000 продавців з України. Як заробляти більше на міжнародних маркетплейсах в 2025 році. URL: <http://bit.ly/4haqNoI> (дата звернення: 10.01.2025).

* Вироби ручної роботи та мистецтво

7. Сербін В.І. Стан наукової думки щодо специфіки цифрового маркетингу в діяльності підприємств електронної комерції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3 (96). С. 66–77.

8. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 2 (82), 2 т. С. 35–42.

9. Яценко О.М., Тананайко Т.С. Вплив цифровізації міжнародної торгівлі на економічний розвиток країн. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 2. Т. 8. С. 260–269.

REFERENCES:

1. 36 Up-To-Date Ecommerce Statistics. Available at: <https://backlinko.com/ecommerce-stats> (accessed January 10, 2025).

2. Largest eCommerce Markets In The World (2024 Data). Available at: <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-ecommerce-markets> (accessed January 8, 2025).

3. Uncover the latest eCommerce trends with our Market Insights. Available at: <https://www.statista.com/outlook/ecommerce-outlook#upcomingReleases> (accessed January 15, 2025).

4. Hlobalna elektronna komertsii: kliuchovi tsyfry ta trendy e-commerce 2024 [Global e-commerce: key figures and trends in e-commerce 2024]. Available at: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> (accessed January 15, 2025).

5. Markulynets A.A. (2024) Suchasni pravovi pidkhody do tлумachennia terminu “elektronna komert-

siiia”: mizhnarodnyi ta natsionalnyi vymir. [Modern legal approaches to the interpretation of the term “e-commerce”: international and national dimension]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence*, no. 5, pp. 298–306. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.47> (accessed December 23, 2024).

6. Na Amazon, Etsy, eBay blyzko 100 000 prodavtsiv z Ukrainy. Yak zarobliaty bilshе na mizhnarodnykh marketpleisakh v 2025 rotsi [There are about 100,000 sellers from Ukraine on Amazon, Etsy, and eBay. How to earn more on international marketplaces in 2025]. Available at: <http://bit.ly/4haqNol> (accessed January 10, 2025).

7. Serbin V.I. (2024) Stan naukovoї dumky shchodo spetsyfiky tsyfrovoho marketynhu v diialnosti pidpriemstv elektronnoi komertsii. [Scientific thoughts on the specifics of digital marketing in the activities of e-commerce enterprises]. *Problemy systemnoho pidk-hodu v ekonomitsi. Problems of the systemic approach in the economy*, no. 3(96), pp. 66–77.

8. Shveda N.M., Krauze O.I. (2024) Elektronna komertsii: suchasnyi stan ta stratehii rozvytku. [E-commerce: current state and development strategies]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”. International scientific journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*, no. 2 (82), vol. 2, pp. 35–42.

9. Iatsenko O.M., Tananaiko T.S. (2023) Vplyv tsyfrovizatsii mizhnarodnoi torhivli na ekonomichni rozvytok krain. [The impact of international trade digitalisation on economic development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 2, vol. 8, pp. 260–269.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMY DIGITALIZATION

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-46>

Шапошников К.С.

д.е.н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України,
начальник відділу науково-дослідної
роботи та атестації наукових кадрів,
Державна наукова установа
«Інститут модернізації змісту освіти»
Міністерства освіти і науки України

Космідайло І.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
фінансів та інформаційних технологій,
Європейський університет

Листопад Є.І.

аспірант,
Європейський університет

Shaposhnykov Kostiantyn

SSI "Institute of Education Content
Modernization"
of the Ministry of Education
and Science of Ukraine

Kosmidailo Inna

European University

Lystopad Yevhenii

European University

Досліджено взаємозв'язок інноваційного розвитку підприємств та процесів діджиталізації економіки. Проаналізовано позицію України у глобальних рейтингах GII та NRI. За GII, Україна посідає 54-те місце за вихідними результатами, демонструючи ефективність використання обмежених ресурсів, але займає лише 78-ме місце за вхідними ресурсами через низьке фінансування, брак інфраструктури та політичні перешкоди. Це свідчить про високий інноваційний потенціал країни, але обмежені можливості для його реалізації. У контексті NRI Україна досягла 43-го місця серед 133 країн у 2024 році, що свідчить про поступ у цифровій готовності, незважаючи на економічні виклики. Результати дослідження демонструють слабкий обернений зв'язок між динамікою GII та NRI, що підкреслює наявність достатньої цифрової інфраструктури, але недостатню ефективність її використання для інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: інноваційний розвиток, діджиталізація економіки, Global Innovation Index, Network Readiness Index, цифрова трансформація.

The relationship between the innovative development of enterprises and the processes of economic digitalization has been explored, focusing on the analysis of two global indices: the Global Innovation Index (GI) and the Network Readiness Index (NRI). Innovations are considered a key driver of economic growth, particularly in the context of digital transformations. Digitalization serves as the foundation for modern innovative development, aiming to optimize business models, automate processes, and improve customer communication. The article substantiates that digital tools, such as artificial intelligence, big data, blockchain, and the Internet of Things, create prerequisites for enhancing the competitiveness of enterprises. The authors analyze Ukraine's position in global rankings such as Global Innovation Index and Network Readiness Index. According to the Global Innovation Index, Ukraine ranks 54th in output performance, demonstrating efficiency in using limited resources, but only 78th in input resources due to low funding, lack of infrastructure, and political obstacles. This highlights the country's high innovative potential but limited opportunities for its realization. In the context of the Network Readiness Index, Ukraine achieved 43rd place among 133 countries in 2024, indicating progress in digital readiness despite economic challenges. However, gaps remain in the «Technology» and «Impact» categories, pointing to the need for further investments and improvements in regulatory frameworks. The study results show a weak inverse relationship between the dynamics of the Global Innovation Index and Network Readiness Index, emphasizing the presence of sufficient digital infrastructure but its insufficient utilization for the innovative development of enterprises. To enhance Ukraine's innovation activity, it is necessary to improve resource management, attract investments, and strengthen digitalization efforts.

Key words: innovative development, digitalization of the economy, Global Innovation Index, Network Readiness Index, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає стрімкі зміни, обумовлені розвитком цифрових технологій та інноваційних підходів до управління економікою. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз глобальних індексів, таких як Global Innovation Index та Network Readiness Index, які дозволяють оцінити інноваційний потенціал країн та рівень їхньої готовності до цифрової трансформації. Україна, прагнучи інтегруватися до світового економічного простору, стикається з викликами, пов'язаними із недостатнім рівнем діджиталізації, низькою інноваційною активністю та обмеженим фінансуванням науково-дослідних розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування та управління інноваційним розвитком економіки знайшли широкого застосування у науковій літературі. Аспекти інноваційного розвитку підприємств досліджуються такими науковцями як: Г. Шумпетер [1], В. Лановська [2],

С. Гордієнко [3], В. Алексєєнко [4], С. Тульчинська [5]. В умовах сьогодення питання діджиталізації економіки є надзвичайно актуальним і розкривається у літературних джерелах, зокрема у працях М. Дубини, О. Козляченко [6], Г. Жосана [7] та інші. Важливими є дослідження науковців, які поєднують ці два напрями, зокрема наукові праці І. Кравчук [8], С. Бойди [9], І. Мігус, Я. Коваль [10], С. Тульчинської, О. Солосіч, В. Чорній [11]. Однак особливу увагу варто приділити дослідженню впливу та ефекту діджиталізації економіки на інноваційний розвиток підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку між інноваційним розвитком підприємств та діджиталізацією економіки, аналізі глобальних індексів Global Innovation Index та Network Readiness Index для визначення місця України у світовому рейтингу, а також виявлення ключових проблем і перспектив розвитку інноваційної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Терміни «інновація», «інноваційний розвиток» давно увійшли у суспільне життя, науку і підприємництво. Інновація – це економічна категорія, яка відображає різноманітні нововведення, в тому числі в підприємницькій діяльності. Поняття «інновація» введено вперше відомим австралійським економістом Й. Шумпетр у 1911 році у праці «Теорія економічного розвитку», яка присвячена цілісній теорії інноваційного розвитку. На думку Й. Шумпетра: «інновації як економічна категорія являють собою необхідну виробничу функцію, зумовлену змінами виробничих чинників або ресурсів» [1]. Й. Шумпетер запропонував і складові елементи, які змістовно наповнюють суть інновацій, а саме: «запровадження нової продукції, товару, послуги, запровадження невідомого методу (способу) виробництва; використання нових матеріалів, видів сировини; відкриття, освоєння нового ринку; впровадження нової організації виробничого, управлінського процесу, організаційної структури або їх удосконалення» [1].

Діджиталізація з позиції економічного виміру представляє собою сукупність процесів інноваційного розвитку, які знаходять своє вираження у техніко-технологічних новаціях, націлених на здійснення цифровізації ключових економічних процесів та явищ. Необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу є передумовою виживання та розвитку підприємств в умовах неоекономіки.

Інноваційний розвиток підприємств та діджиталізація є взаємопідсилюючими чинниками, оскільки цифрові технології є фундаментом для створення інноваційних рішень та перетворення традиційних процесів у сучасні, більш ефективні. Діджиталізація передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств

та економіки загалом. Цифрові інструменти – штучний інтелект, великі дані, інтернет речей (IoT), блокчейн – стимулюють розвиток нових бізнес-моделей, продуктів та послуг. Наприклад, автоматизація та аналітика допомагають підприємствам зменшити витрати та підвищити продуктивність. Інноваційний розвиток підприємств базується на впровадженні нових технологічних рішень, які створюють цінність. Діджиталізація дозволяє розробляти інноваційні продукти (наприклад, фінансові технології чи цифрові платформи); поліпшувати ефективність процесів (автоматизація виробництва чи логістики); змінювати комунікацію з клієнтами (через мобільні додатки чи CRM-системи).

Для визначення взаємозв'язку інноваційного розвитку підприємств та діджиталізації економіки проаналізуємо два світових індекси Global Innovation Index та Network Readiness Index, визначимо місце України серед країн світу та їх взаємозв'язок і взаємозалежність.

Global Innovation Index (GII) – це щорічний звіт, що оцінює та ранжує інноваційний потенціал і результати країн світу. Input Rank (рейтинг за входними ресурсами) відображає ресурси та умови, які сприяють створенню інновацій у країні та показує, наскільки країна створює умови для інновацій. Output Rank (рейтинг за вихідними результатами) демонструє результати інноваційної діяльності, які країна отримує завдяки наявним ресурсам та показує, наскільки ефективно країна перетворює свої ресурси на інноваційні продукти та послуги (рис. 1).

Україна займає 54-те місце за Output Rank, що свідчить про ефективність використання обмежених ресурсів для отримання інноваційних результатів. Проте за Input Rank вона посідає 78-ме місце, що означає недостатнє фінансування інновацій, брак інфраструктури та політичні перешкоди

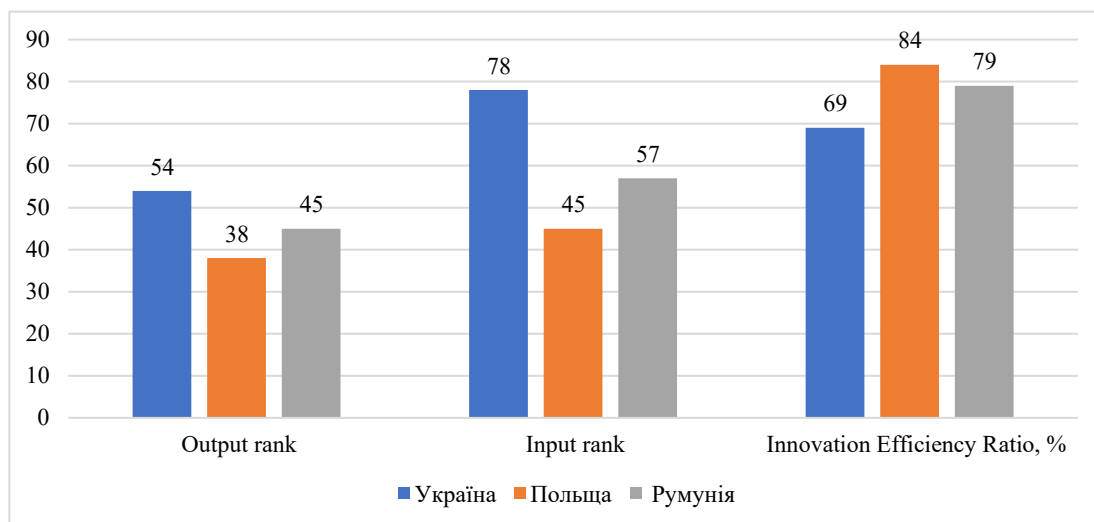


Рис. 1. Рейтинг окремих країн за Global Innovation Index (GII) у 2024 році

для інноваційного розвитку. Порівняльний аналіз показує, що Україна має значний потенціал для покращення інноваційного розвитку підприємств, оскільки результати (Output Rank) перевищують вкладені ресурси (Input Rank). Це говорить про високий людський капітал та інноваційну активність навіть в умовах обмежених інвестицій. Польща, на відміну від України, демонструє стійку підтримку інноваційного розвитку, а Румунія займає проміжну позицію з перспективами для подальшого розвитку.

Важливим для аналізу є співвідношення Input Rank та Output Rank, так як країни з високим Input Rank мають сильні ресурси для підтримки інноваційного розвитку, але не завжди показують високі результати в Output Rank. Для цього розрахуємо Індекс ефективності інновацій (Innovation Efficiency Ratio) як відношення Output Score до Input Score і покажемо, наскільки ефективно країна перетворює інноваційні ресурси на результати. Високий Input Rank та Низький Output Rank свідчить про неефективне використання ресурсів.

Польща (IER 84%) демонструє найвищу ефективність, підтверджуючи, що ресурси оптимально використовуються для генерування інновацій. Україна хоча має значний потенціал у створенні інноваційних результатів, але використовує наявні ресурси відносно ефективно (IER 69%) для досягнення інноваційного розвитку підприємств. Таким чином, зв'язок між ресурсами та результатами є ключовим для розуміння інноваційної спроможності кожної країни, а показник ефективності демонструє здатність максимально використовувати наявні ресурси для інноваційного розвитку.

Індекс готовності до мережі (Network Readiness Index, NRI) є одним із провідних глобальних індексів застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у світі. NRI – це комплексний індикатор, який оцінює здатність країн використовувати ІКТ для стимулювання інноваційного,

економічного розвитку та покращення якості життя. Основні компоненти NRI:

1. Технології (Technology) – доступ до інфраструктури ІКТ (інтернет, мобільні мережі, дата-центри тощо).

2. Люди (People) – навички населення, необхідні для використання цифрових технологій; рівень цифрової грамотності в суспільстві.

3. Управління (Governance) – регуляторне середовище для розвитку цифрових технологій; політика та стратегія цифровізації на рівні держави.

4. Вплив (Impact) цифрових технологій на економіку, суспільство та навколишнє середовище; рівень інновацій, стимульованих ІКТ.

NRI допомагає оцінити, наскільки країна готова використовувати ІКТ для стимулювання економічного зростання; соціальних змін та розвитку інновацій. У 2024 році Україна зайняла 43 місце серед 133 країн з загальним балом 55,32, що нижче середнього рівня по Європі та значно поступається високорозвинутим країнам. Це свідчить про значний прогрес у цифровій готовності, попри економічні та геополітичні виклики. Для порівняння такі країни, як США (1 місце із загальним балом 76,94), Сінгапур (2 місце із загальним балом 78,96) та Фінляндія (3 місце із загальним балом 75,76) очолюють рейтинг завдяки значним інвестиціям в інфраструктуру, інновації та нормативну базу. Проте стабільне зростання України демонструє її здатність використовувати цифрові технології для розвитку, попри статус країни з економікою середнього рівня доходу (рис. 2).

Аналізуючи окремі категорії, можна помітити, що в сфері технологій Україна дещо відстає від Польщі та європейського середнього показника, але випереджає Румунію. Це свідчить про наявність певних позитивних тенденцій у розвитку інфраструктури, але інвестиції в цифрові технології залишаються недостатніми для досягнення

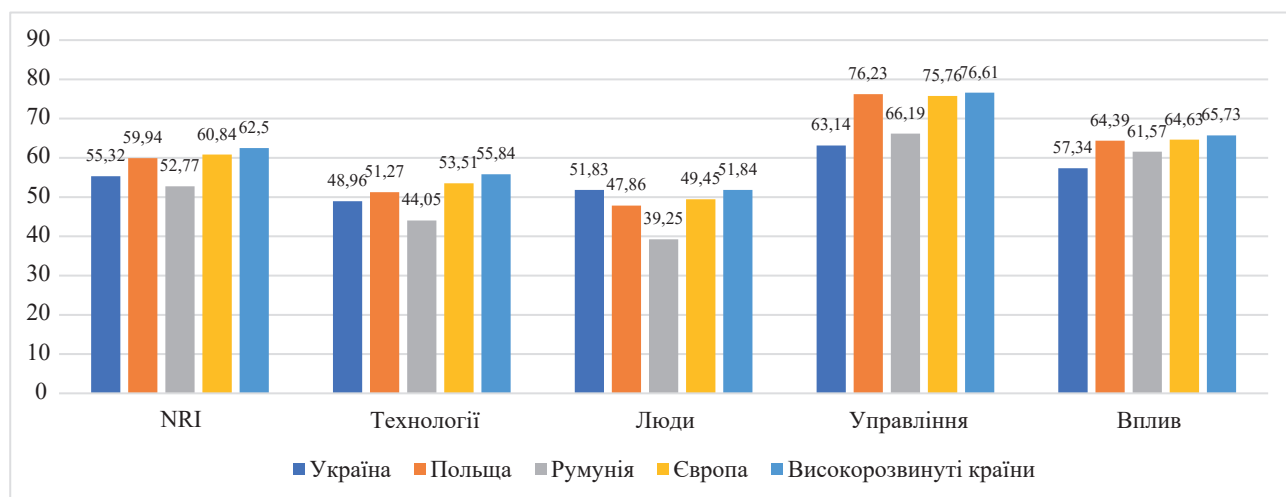


Рис. 2. Рейтинг окремих країн та регіонів за NRI у 2024 році

вищих результатів. У категорії «Люди» Україна демонструє кращі показники порівняно з Румунією, що свідчить про високий рівень поширення цифрових навичок серед населення, хоча рівень все ще нижчий за європейський. Сфера «Управління» є сильною стороною Польщі та високорозвинених країн, тоді як Україна показує нижчі результати, хоч і демонструє прогрес. Це вказує на перспективи покращення цифрового регулювання та державних онлайн-послуг. У категорії «Вплив» Україна знову поступається Польщі та середнім європейським значенням, що свідчить про необхідність посилення використання цифрових технологій для економічного розвитку та соціального впливу.

Загалом, результати України NRI показують позитивний розвиток на тлі викликів, проте для досягнення рівня Європи та високорозвинених країн необхідно підвищити інвестиції в технології, покращити ефективність управління та посилити вплив діджиталізації на економіку.

Україна є єдиною економікою з рівнем доходу нижче середнього, яка знаходиться у верхній половині рейтингу NRI. Хоча країни з вищим рівнем доходу загалом досягли кращих результатів у сфері готовності мережі, це може бути результатом попередніх інвестицій у технології та регуляторну політику, які довели, що спрощують цифрове зростання. Для вивчення ступеня розвитку цього явища порівнюємо значення NRI України у динаміці (табл. 2).

Найсильніші показники України у вимірі «Люди» (за три роки Україна перемістилась з 37 місця на 28 у рейтингу), особливо коли мова йде про впровадження цифрових технологій окремими особами (4 місце у 2024 році), де економіка виграє від високих показників грамотності дорослих (1 місце), інтеграцію навичок ІКТ у систему освіти (16 місце) та охоплення вищою освітою (21 місце).

Україна також лідирує в таких сферах, як низька нерівність у доходах (3 місце) та значні витрати на комп'ютерне програмне забезпечення (4 місце). Україна має високі показники за впровадженням технологій (44 місце у 2024 році) та інвестиціями завдяки своїй міжнародній пропускній здатності Інтернету (33 місце) та FTTH/створенню Інтернет-підписок (9 місце), що покращує здатність громадян бути підключеними до мережі. Найслабший вимір стосується Впливу (51 місце у 2024 році) цифрових технологій. Поліпшення кібербезпеки (84 місце), а також нормативно-правового середовища ІКТ (82 місце) може підвищити ефективність України у цій сфері.

Однак, рейтинг України за значенням NRI по напрямку Люди/Підприємства спадає впродовж 2022–2024 років, а саме з 50 місця у 2022 році до 69 місця у 2024 році, що вказує на труднощі в розвитку цифрових технологій та інфраструктури для підприємств в Україні. Це значення аналізується за такими показниками: підприємства, які мають веб-сайт (значення NRI у 2024 році становило 58,42 і 58 місце у світовому рейтингу); кількість угод венчурного капіталу, інвестованих у ШІ (значення NRI – 3,80 і 62 місце); річні інвестиції в телекомунікаційні послуги (значення NRI – 52,73 і 56 місце); масштаб ринку публічних хмарних обчислень (значення NRI – 23,74 і 57 місце). Це пов'язано з рядом факторів, таких як: після 2022 року Україна пережила економічну кризу через військовий конфлікт, що призвело до зниження інвестицій та негативного впливу на інфраструктуру, зокрема на цифрові технології для підприємств та громадян; нестабільність у державних і регуляторних структурах впливати на здатність бізнесу адаптуватися до змін у цифрових технологіях; порівняно з іншими країнами, Україна стикається з дефіцитом фінансування на розвиток інновацій та технологічної інфраструктури, що сповільнює адаптацію цифрових технологій у підприємствах та середовищі людей.

Таблиця 1

Динаміка рейтингу України за значенням NRI впродовж 2022–2024 років

Рік	Загальний	Технології			Люди			Вплив		
		Доступ	Зміст	Технології майбутнього	Фізичні особи	Підприємства	Уряд	Економіка	Якість життя	Внесок ЦСР
2022	*	37	50	51	7	50	52	43	57	83
Середнє значення по напрямку	50	45			37			57		
2023	*	43	42	44	2	53	43	35	59	86
Середнє значення по напрямку	43	43			25			54		
2024	*	69	41	40	4	69	57	16	90	89
Середнє значення по напрямку	43	44			28			51		

Загалом, зниження цієї частини рейтингу вказує на труднощі у забезпеченні належної цифрової інфраструктури та доступу до технологій, що негативно позначається на інноваційному розвитку підприємств, попри прогрес у інших аспектах цифровізації.

Для визначення взаємозв'язку і взаємозалежності між зростанням Global Innovation Index та Network Readiness Index побудуємо рис. 3 та визначимо значення коефіцієнтів детермінації та кореляції.

Значення GII (за шкалою набраних балів) показує зниження. У 2020 році індекс становив близько 35 балів, до 2024 року він зменшився приблизно до 30 балів. Поліноміальна лінія тренду підтверджує спадну тенденцію зі значенням коефіцієнта детермінації 0.7305, що свідчить про досить сильний взаємозв'язок між часом і падінням значень індексу.

NRI має стабільніші значення з незначним підвищенням до пікових значень у 2021–2022 роках (близько 58 балів). До 2024 року спостерігається поступове зниження, але не таке стрімке, як для GII. Лінія тренду показує спадну динаміку зі значенням коефіцієнта детермінації 0.8255, що вказує на ще сильніший взаємозв'язок між часом і значеннями NRI.

NRI традиційно відображає готовність країни до цифровізації, зокрема в плані інфраструктури, технологічних інновацій та їх впровадження. GII відображає загальну здатність підприємств до інновацій (наука, технології, підприємництво). Спад GII при більш стабільному NRI свідчить про те, що готовність до мережевої інфраструктури в Україні краща, але загальний інноваційний потенціал підприємств скорочується. Це вказує на проблеми з інвестиціями у наукові дослідження; низьку ефективність використання інфраструктури для інновацій; зовнішні чинники, такі як економічна та соціальна нестабільність. Обидва

індекси мають спадну тенденцію, але NRI стабільніший. Це підкреслює наявність інфраструктури, але недостатню ефективність її використання для інноваційного розвитку підприємств.

Також розраховано коефіцієнт кореляції, що має важливе значення для визначення взаємозв'язку. Коефіцієнт кореляції $r = -0,4569$ вказує на слабкий обернений зв'язок між двома індексами. Від'ємне значення вказує на зворотну залежність: зі зростанням одного індексу інший має тенденцію до зниження. Модуль значення 0,4569 є близьким до середнього рівня, що свідчить про відносну слабкість зв'язку між цими індексами.

GII спадає, що свідчить про зменшення інноваційної активності підприємств в Україні. NRI є стабільним і демонструє стійку готовність до мережевих технологій. Обернений коефіцієнт кореляції свідчить про те, що навіть за стабільної готовності до впровадження ІКТ інноваційний потенціал підприємств не зростає.

Для поліпшення ситуації необхідно: посилити інвестиції у науку, дослідження та розвиток підприємництва; сприяти розвитку підприємництва та інноваційного середовища; налагодити співпрацю між наукою та бізнесом; поліпшити використання мережевої інфраструктури для стимулювання інновацій; синхронізувати політику діджиталізації та інноваційного розвитку підприємств для досягнення узгодженого зростання.

Висновки. Діджиталізація є основою інноваційного розвитку, оскільки вона створює нові можливості для підприємств та економік через технологічні зміни. У свою чергу, інновації, впроваджені завдяки цифровим рішенням, сприяють зростанню конкурентоспроможності, ефективності та стійкості розвитку економіки в умовах глобалізації. Таким чином, синхронізація інноваційного розвитку та діджиталізації має стати одним із ключових пріоритетів для досягнення сталого економічного зростання України в сучасних умовах.

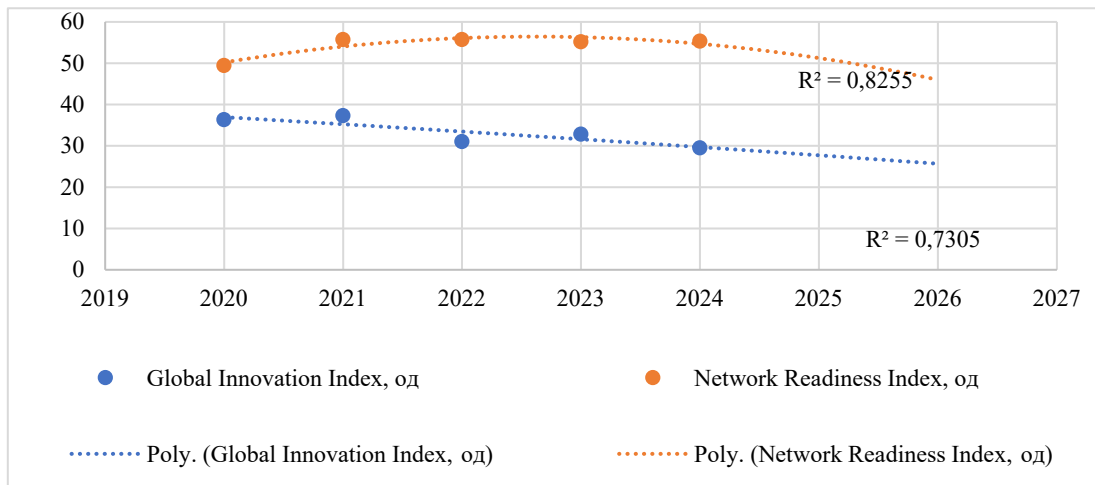


Рис. 3. Залежність між Global Innovation Index та Network Readiness Index України (2020–2024 роки), од

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шумпетр Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

2. Лановська Г. І. Кривогубова І. М. Інноваційні методи менеджменту підприємств в умовах кризи. The 7th International scientific and practical conference "Modern directions of scientific research development" (December 22–24, 2021) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2021. 880 p. 2021. p. 795.

3. Алексєєнко В.Ю. Інноваційний розвиток у повоєнній відбудові на мезорівні. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. № 1(163). С. 59–65.

4. Гордієнко С. Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. *Часопис Академії адвокатури України*. 2014. № 2 (23). С. 15–32.

5. Тульчинська С.О. Стратегія інноваційного розвитку регіонів України. *Ефективна економіка*. 2011. № 11.

6. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 21–31.5.

7. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 44–52.

8. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58.

9. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск І(85). С. 72–81.

10. Мігус І.П., Коваль Я.С. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 159–165.

11. Тульчинська С.О., Солосіч О.С., Чорний В.В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

12. The Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/home> (дата звернення: 14.12.2024).

13. Network Readiness Index. Benchmarking the Future of the Network Economy. Portulans Institute. URL: <https://networkreadinessindex.org> (дата звернення: 14.12.2024).

REFERENCES:

1. Shumpeter J. (2011). *The Theory of Economic Development*. Kyiv: NaUKMA Publishing, 244 p.

2. Lanovska H.I., Kryvogubova I.M. (2021). *Innovative Management Methods of Enterprises in Crisis Con-*

ditions. In The 7th International Scientific and Practical Conference "Modern Directions of Scientific Research Development" (December 22–24, 2021). BoScience Publisher, Chicago, USA, p. 795

3. Aliexieienko V.Iu. (2024) *Innovatsiyni rozvytok u povoiennii vidbudovi na mezorivni* [Innovative Development in Post-War Reconstruction at the Meso Level]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, no. 1(163), pp. 59–65.

4. Hordienko S.H. (2014). *Innovatsiina diialnist: problemy, sutnist, zmistovni skladovi ta napriamy udoskonalennia* [Innovative Activity: Problems, Essence, Substantial Components, and Directions for Improvement]. *Chasopys Akademii advokatury Ukrainy*, vol. 2(23), pp. 15–32.

5. Tulchynska S.O. (2011). *Stratehiia innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Innovation Development Strategy for the Regions of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 11.

6. Dubyna M.V., Kozlianchenko O.M. (2019). *Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva* [Conceptual aspects of studying the essence of digitalization and its role in the development of modern society]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (19), pp. 21–31.

7. Zhosan G. (2020) *Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini* [The State of Digitalization Development in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 30(1), pp. 44–52.

8. Kravchuk I.I., Lavrynenko S.O., Zelinska A.M. (2023). *Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menedzhmentu pidpriemstv* [Digitalization of Business Processes: The Innovative Component of Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58.

9. Boyda S. (2022). *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky* [Innovative Approaches to Enterprise Management in the Context of Digitalization of the Economy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 1(85), pp. 72–81.

10. Migus I.P., Koval Y.S. (2021). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky* [Innovative Development of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2(62), pp. 159–165.

11. Tulchynska S.O., Solosich O.S., Chornii V.V. (2021) *Vplyv didzhytalizatsii upravlinskykh protsesiv na systemu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [The impact of digitalization of management processes on the system of ensuring the economic security of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9, pp. 54–58.

12. The Global Innovation Index (2022). Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/home> (14.12.2024).

13. Portulans Institute (2022). *Network Readiness Index 2021. Benchmarking the Future of the Network Economy*. Available at: <https://networkreadinessindex.org> (14.12.2024).

РОЗДІЛ 12. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ЕКОЛОГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПОДАЛЬШІ КРОКИ

ENVIRONMENTAL INITIATIVES IN THE HOTEL BUSINESS: UKRAINE'S EXPERIENCE AND FUTURE STEPS

УДК 338.48:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-47>

Новак У.П.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів
та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний
університет України

Говда Г.А.

к.е.н., доцент кафедри обліку, фінансів
та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний
університет України

Мандрик В.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів
та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний
університет України

Novak Ulyana

Ukrainian National Forestry University

Hovda Halyna

Ukrainian National Forestry University

Mandryk Vasy

Ukrainian National Forestry University

Готельний бізнес в Україні є важливою складовою економіки, сприяючи створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню туристичної привабливості. Однак, його діяльність супроводжується значними екологічними викликами, такими як викиди вуглецю, надмірне споживання ресурсів та утворення відходів. У статті проаналізовано сучасний стан впровадження екологічних ініціатив у готелях України. Представлено приклади екологічних ініціатив провідних готелів, які включають відмову від одноразового пластику, енергоефективність, управління відходами та використання місцевих ресурсів. Обґрунтовано перспективність розвитку еко-готелів з урахуванням міжнародного досвіду, попиту туристів і природних ресурсів України. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації енергоспоживання, зменшення використання води та пластику, управління відходами та скорочення викидів вуглецю. Упровадження екологічних ініціатив забезпечить підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу та сприятиме сталому розвитку.

Ключові слова: готельний бізнес, індустрія гостинності, екологічні інновації, екосертифікація, сталий розвиток, довкілля.

The hotel business in Ukraine holds substantial potential as a driver of economic growth, regional attractiveness, and job creation. Beyond these benefits, it facilitates international connections, cultural exchange, and interregional mobility. However, the industry also poses significant environmental challenges. Globally, the hospitality sector contributes approximately 1% of carbon emissions, necessitating drastic reductions to align with global climate targets. Addressing these challenges is critical for ensuring sustainable development while enhancing the sector's competitiveness. This study examines the current state of environmental initiatives in Ukraine's hotel business and provides recommendations for adopting eco-friendly practices based on international standards and local considerations. Over the past decade, the influx of international hotel chains, including Rixos, Hyatt, and Radisson Blu, has improved service quality and introduced sustainability measures. Ukraine has pioneered eco-certification among post-Soviet states, harmonizing ISO 14000 standards and joining the Global Ecolabelling Network. These certifications enable hotels to adopt environmentally friendly practices, including waste reduction, energy and water conservation, and the use of certified organic products. Prominent examples include the Green Key certification, achieved by several Ukrainian hotels, and initiatives by hotel chains, which have eliminated single-use plastics and implemented resource-saving measures. These efforts illustrate the growing integration of environmental sustainability in hotel operations. Furthermore, the development of eco-tourism and investments in green technology present significant opportunities for the sector. Recommendations for further improvement include optimizing energy and water use, expanding waste management systems, and reducing carbon footprints through renewable energy and efficient operations. The article highlights the potential for Ukraine's hotel industry to lead in sustainable development, leveraging its natural resources and unique landscapes to attract eco-conscious tourists while contributing to global environmental goals.

Keywords: hotel business, hospitality industry, environmental innovation, eco-certification, sustainable development, environment.

Постановка проблеми. Діяльність готельного бізнесу в Україні має значний потенціал, так як він сприяє створенню нових робочих місць, стимулює розвиток економіки та підвищує привабливість регіонів для туристів. Окрім того, активний розвиток готельної справи сприяє зміцненню економічних зв'язків, розширенню інфраструктури, а також підтримує розвиток торгівлі, науки, культури та спорту. Це підвищує міжнародний імідж країни, сприяє мобільності населення, полегшує міжкультурний обмін та зміцнює контакти на міжособистісному рівні.

Водночас діяльність готельного бізнесу спричиняє значний негативний вплив на довкілля.

Зокрема, як узагальнено Всесвітнім альянсом сталого розвитку гостинності [21]:

– на індустрію гостинності припадає приблизно 1% світових викидів вуглецю. Слід скоротити свої викиди на 66% до 2030 року і на 90% до 2050 року (порівняно з рівнем 2010 року), щоб прогноз зростання індустрії не призвів до відповідного збільшення викидів вуглецю. Індустрія повинна буде піти ще далі, щоб допомогти обмежити потепління до 1,5°C і уникнути найгірших наслідків зміни клімату;

– використання одноразового пластику для різноманітних потреб значною мірою забруднює довкілля. Незважаючи на те, що вживаються заходи

для зменшення його використання, він залишається поширеним у багатьох готелях. За оцінками, до 2050 року в океані буде більше пластику, ніж риби;

– вода є основним ресурсом у багатьох сферах діяльності готелів (опалення та охолодження, харчування, зрошення, СПА-центри, басейни тощо). Подекуди середньостатистичний гість готелю використовує у вісім разів більше води, ніж місцеве населення.

Отже, розвиток готельного бізнесу супроводжується значними екологічними викликами, вирішення яких є критично важливим для збереження екосистем, стратегічною необхідністю для збереження природних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження свідчать, що готельний бізнес демонструє стійкий прогрес у впровадженні принципів сталого розвитку. Так, зарубіжні вчені Ketut I. Astawa, I. Ketut Budarma і ін. [18] акцентують увагу на зростанні використання передових технологій та аналізу даних для оптимізації споживання енергії та води у готелях. Це дає змогу не лише знизити витрати, але й мінімізувати негативний вплив на довкілля. Інші закордонні науковці, зокрема Roberto Rodríguez-García, Idoia Ferrero-Ferrero, María Ángeles Fernández-Izquierdo [19] та Shaniel Bernard, Juan Luis Nicolau [20] зазначають, що з кожним роком дедалі більше закладів отримують екологічні сертифікати, що сприяє вирішенню як екологічних, так і соціальних викликів. Окрім того, Frans Melissen зі співавторами [16] наголошують, що зростаюча увага до проблеми змін клімату та екологічної стійкості спонукає готельний бізнес активно впроваджувати інноваційні рішення, такі як використання відновлюваних джерел енергії, впровадження технологій переробки відходів та інтеграція комплексних систем управління сталим розвитком. Науково-технічний прогрес у поєднанні зі зростанням екологічної свідомості споживачів спонукає готелі адаптувати свою діяльність до нових реалій. Такі зміни підкреслюють значення сталого розвитку в індустрії гостинності та необхідність подальших досліджень.

Питання впровадження екологічних ініціатив у готельному бізнесі є важливим напрямом досліджень також серед українських учених, що відображає актуальність теми у національному контексті. Так, Паньків Н. та Бик В. [12] провели дослідження, присвячене проблемам і перспективам екологізації в готельно-ресторанній сфері. Вони проаналізували сучасний стан еко-готелів в Україні, їх сертифікацію та вплив на навколишнє середовище, а також надали рекомендації для розвитку екологічних ініціатив у цій сфері. Дослідження Терещук Н.В. та ін. [6] узагальнює та систематизує інформацію стосовно екологічних проблем в індустрії гостинності як у світі, так і в Україні. Праці інших дослідників,

зокрема Ганич Н.М. і Гаталяк О.М. [2], Свідло К., Мамченко Л., Соколенко А. [14], Тітомир Л.А., Коротича О.М., Халілова-Чуваєвої Ю.О. [15] охоплюють аспекти екологізації готельного та ресторанного бізнесу, акцентуючи увагу на необхідності сталого розвитку. Такі дослідження сприяють адаптації міжнародного досвіду до українських реалій та стимулюють сталий розвиток готельного бізнесу в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасного стану впровадження екологічних ініціатив у готельному бізнесі України та розроблення рекомендацій щодо подальшого вдосконалення екологічно орієнтованих заходів з урахуванням міжнародного досвіду і національних особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Протягом останніх десятиліть готельний бізнес України розвивався динамічно. Важливим етапом стало залучення міжнародних готельних мереж, таких як Rixos, Rezidor, Hyatt, Wyndham Hotel Group, що значно вплинуло на конкурентне середовище галузі. Ці мережі впровадили стандарти, які сприяли підвищенню рівня якості послуг, використанню сучасних технологій, впровадженню інновацій та формуванню екологічно відповідальної діяльності як важливого аспекту успішного функціонування готелів.

В Україні розвиток системи екологічної сертифікації розпочався значно пізніше, ніж у країнах Європейського Союзу, США, Канаді чи Японії. Однак саме Україна стала першою державою серед країн пострадянського простору, яка почала впроваджувати екологічну сертифікацію та маркування відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000. Завдяки цьому Україна приєдналася до Global Ecolabelling Network – міжнародної організації, яка об'єднує 27 сертифікаційних систем у 60 країнах світу, і гармонізувала 43 екологічних стандарти для товарів і послуг [1].

Регулювання використання екологічних маркувань і декларацій здійснюється державним Технічним регламентом з екологічного маркування, прийнятим у 2011 році. Згідно з ним, підприємствам заборонено застосовувати маркування без сертифікованого підтвердження екологічних переваг. Для отримання статусу еко-готелю в Україні закладу готельної індустрії необхідно підтвердити відповідність екологічним стандартам. На сьогодні це можна зробити двома способами.

Перший – це відповідність вимогам екологічного стандарту СОУ ОЕМ 08.002.30.059 «Послуги з тимчасового розміщення (проживання). Екологічні критерії», який відповідає міжнародному стандарту ISO 14024 “Environmental labels and declarations – Type I environmental labelling – Principles and procedures”. Відповідно до цього стандарту, готельний заклад добровільно може задекларувати екологічні переваги своїх послуг завдяки [14]:

- зменшенню рівня негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини під час надання послуг;

- зниженню споживання природних ресурсів, раціональному управлінню відходами та матеріальними ресурсами;

- просуванню якісніших послуг з використанням екологічно (органічних) сертифікованих продукції, товарів, виробів і матеріалів.

Окрім цього, стандарт охоплює вимоги до різних аспектів виробничого процесу, таких як використання хімічних засобів (для миття, очищення тощо), закупівля товарів і послуг, логістика та комунікація з клієнтами і персоналом. Для кожної сфери діяльності визначаються обов'язкові й додаткові критерії, які повинні враховувати особливості інфраструктури готелю: ресторани, SPA-зони, спортивні зали, басейни, рекреаційні території та інші приміщення.

Акредитованим органом для сертифікації на відповідність стандарту ISO 14024 є Центр екологічної сертифікації та маркування Всеукраїнської громадської організації «Жива планета». У 2003 році ця організація ініціювала створення української програми екологічного маркування I типу. Символ програми, зареєстрований Міністерством юстиції України, отримав народну назву «Зелений журавлик». Цей знак використовується для інформування споживачів про відповідність товарів і послуг екологічним критеріям, які враховують життєвий цикл продукції та визначаються спеціальними стандартами [13].

Екологічна сертифікація відповідно до ISO 14024 надає підприємству [7]:

- право застосовувати спеціальне маркування щодо сертифікованої продукції і конкурентну перевагу на українському, європейському та міжнародному ринках;

- можливість підтвердити відповідність продукту встановленим екологічним вимогам у тендерах;

- змогу брати активну участь у переході на засади сталого розвитку, сприяючи досягненню амбіцій України як кандидата у члени ЄС щодо нульового забруднення.

Другим способом підтвердження екологічності готельних підприємств є сертифікація за програмою «Green Key». Перший екологічний сертифікат за цією міжнародною програмою екологічної сертифікації готелів та курортів у 2011 році отримав Radisson Blu Hotel у м. Київ. На сьогодні за офіційними даними [17] в Україні такий сертифікат отримали 8 готелів: Raddison Blue Resort Bukovel; Raddison Blue Hotel, Kyiv; Ibis Lviv, Ibis Kyiv City Center; Ibis Kyiv Beresteiska; Ibis Kyiv Railway Station; Mercure Kyiv Congress; Adagio Kyiv Beresteiska Apart.

Так, команда мережі готелів Ibis [10] активно працює над впровадженням екологічних ініціатив в Україні, спрямованих на збереження ресурсів і підтримку сталого розвитку. Зокрема:

- відмовилася від використання одноразового пластику в своїх закладах, що сприяє скороченню обсягів сміття та захисту водних і природних ресурсів;

- ставить за мету подальше зниження впливу на клімат шляхом контролю споживання електроенергії, що дозволить зменшити обсяги викидів парникових газів;

- реалізує програму багаторазового використання постільної білизни;

- обладнала свої готелі контейнерами для сортування сміття, що дає змогу зменшити потребу у видобутку нових ресурсів і підтримувати їх раціональне використання.

Готель Mercure Kyiv Congress [4] також вживає активних заходів для мінімізації викидів вуглецю, скорочення споживання енергії та води, а також зменшення кількості відходів. Його діяльність спрямована на зниження негативного впливу на навколишнє середовище та збереження природних багатств для наступних поколінь.

В українському готелі Raddison Blue Hotel на Буковелі [5] мережі Raddison активно впроваджуються екологічні ініціативи. Зокрема, тут повністю відмовилися від використання одноразового пластику: соломинки, мішалки, пластикові пляшки для води, напоїв, а також одноразовий посуд замінено на більш екологічні альтернативи. У готелях передбачені сучасні санвузли та душові, що забезпечують раціональне споживання води. Гостям пропонується можливість відмовитися від щоденного прибирання номерів і повторно використовувати рушники. Значна частина продуктів харчування постачається місцевими виробниками, а для мінімізації харчових відходів впроваджуються спеціальні заходи. Освітлення здійснюється переважно за допомогою енергоефективних світлодіодних ламп, а вікна обладнані подвійними склопакетами. Для зменшення енергоспоживання застосовуються електронні ключ-картки або системи освітлення, які працюють на основі датчиків руху. Окрім того, гостям пропонують вегетаріанські й веганські страви, а також організовують екскурсії та заходи у партнерстві з місцевими гідом.

Команда мережі готелів Adagio [9] дотримується принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Так, зокрема, готель Adagio Kyiv Beresteiska Apart активно впроваджує заходи екологічного менеджменту, включаючи постійний моніторинг та оптимізацію використання електроенергії, раціональне споживання водних ресурсів, сортування, переробку та утилізацію відходів. Завдяки цим ініціативам готель відповідає суворим вимогам екологічної сертифікації, підтверджуючи свою відданість принципам сталого розвитку.

Кожен зі згаданих закладів розміщення прагне мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище, усі використовують технології для вироблення відновлювальної енергії,

впроваджують заходи щодо економії води та енергії, переробляють відходи та використовують екологічні матеріали.

Найбільша готельна мережа України Reikartz [11] також активно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на захист довкілля. Серед ключових заходів:

- перехід від одноразової міні-косметики у маленьких пляшечках на використання багаторазових дозаторів. Це допомагає суттєво скоротити кількість пластикових відходів і зменшити негативний вплив на довкілля;

- участь у європейській ініціативі зі зниження викидів мийних засобів у стічні води. У кожному номері розміщені інформаційні повідомлення, які закликають гостей до раціонального використання рушників, що сприяє зменшенню використання ресурсів;

- організація системи роздільного збору сміття з подальшою передачею на переробку паперу, скла, металу, жирів, лампочок та інших матеріалів;

- використання безфосфатних пральних засобів європейського виробництва з підтвердженими санітарно-гігієнічними висновками. Це не лише мінімізує вплив на довкілля завдяки використанню дозувальних систем для розведення концентратів, але й зменшує викиди шкідливих фосфатів у воду.

Такі зусилля підтверджують прагнення компанії Reikartz сприяти сталому розвитку та екологічній відповідальності у сфері гостинності.

Львівські готелі активно впроваджують екологічно відповідальні практики, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Наприклад, готель CUBBY [3] реалізував низку екологічних ініціатив, серед яких:

- раціональне використання води: застосування повторного використання рушників, душові кабінки з низьким споживанням води та встановлення економних туалетів;

- енергоефективність: використання ключ-карт для управління електропостачанням у номерах, датчики руху для освітлення в зонах загального користування, а також повний перехід на енергоефективні світлодіодні лампи;

- підтримка середовища: вирощування рослин у готелі, які покращують якість повітря, а також забезпечення приміщень свіжим природним повітрям;

- місцеві продукти: пріоритетне використання локальної їжі, що становить близько 80-90% від загального асортименту, підтримуючи місцевих виробників;

- мінімізація відходів: впровадження політики зменшення, переробки та утилізації харчових відходів, а також відмова від «шведських столів» на користь попередніх замовлень;

- відмова від пластику: відсутність одноразового пластику, включно з ємностями для

косметичних засобів, пластиковими стаканами, столовими приборами та посудом.

Ці заходи демонструють прихильність готелю до екологічної відповідальності та сталого ведення бізнесу.

Отже, український готельний бізнес має досвід впровадження екологічних ініціатив у своїй діяльності. Розвиток екологічного готельного бізнесу має великий потенціал для України, оскільки країна володіє значними природними ресурсами та територіями, що ідеально підходять для створення еко-готелів. Завдяки порівняно низькому рівню індустріалізації на багатьох територіях зберігаються природні ландшафти, які можуть стати основою для екологічного туризму. Окрім цього, планується збільшення іноземних інвестицій у готельну індустрію, що дозволяє активніше впроваджувати екологічні стандарти у будівництво та експлуатацію готелів. Попит на послуги еко-готелів зростає як серед внутрішніх, так і серед іноземних туристів, що робить цей напрям перспективним для підтримки сталого розвитку в Україні.

У готельній індустрії на світовому рівні активно розвиваються декілька ключових напрямів впровадження інноваційних технологій з екологізації, кожен з яких спрямований на зменшення негативного впливу готелів на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів. Базуючись на міжнародному досвіді, вважаємо доцільним закладам готельного господарства запроваджувати такі екологічні ініціативи (рис. 1).

Розглянемо їх детальніше.

1. Оптимізація використання енергії, яка включає заходи щодо впровадження енергоефективного обладнання, автоматизованих систем управління освітленням, опаленням та кондиціонуванням, зокрема можливість використовувати картки-ключі, які автоматично вимикають енергоспоживання номеру, коли гість його покидає.

2. Використання водозберігаючих технологій. Для підвищення ефективності водозберігаючих технологій у готелях можна рекомендувати такі заходи:

- встановити сенсорні (безконтактні) змішувачі у загальнодоступних зонах, таких як туалети у вестибюлі та ресторани, що сприятиме зменшенню споживання води, оскільки вода подається лише при виявленні руху рук;

- використовувати системи збору дощової води для зрошення зовнішніх зелених насаджень або для санітарно-технічних потреб, наприклад, змиву туалетів, що допоможе зменшити споживання водопровідної води;

- установити бачки з кнопками для повного або часткового змиву, що дасть змогу використовувати меншу кількість води, якщо немає потреби у повному змиві;

- розмістити інформаційні матеріали у гостьових номерах про важливість економії води;

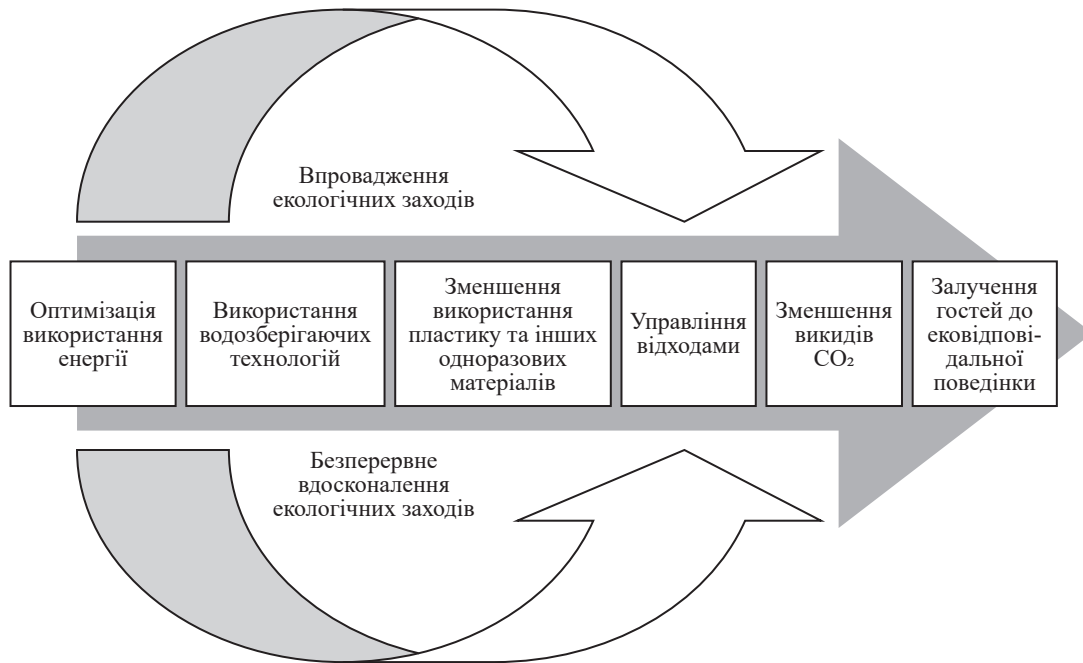


Рис. 1. Екологічні ініціативи в готельній індустрії

Джерело: сформовано авторами

– встановити системи моніторингу споживання води в реальному часі, що дасть змогу адміністрації готелю своєчасно виявляти та усувати витрати та оптимізувати водоспоживання.

Ці заходи можуть допомогти ще більше знизити витрати води, підвищити екологічну ефективність готелю та зменшити операційні витрати, пов'язані зі споживанням води.

3. Зменшення використання пластику та інших одноразових матеріалів. Для подальшого зменшення використання пластику та інших одноразових матеріалів у готелях можна запропонувати такі заходи:

- перейти на багаторазові контейнери та пакувальні матеріали – замінити одноразові пластикові контейнери для зберігання продуктів та упаковки на багаторазові скляні або металеві контейнери, що допоможе зменшити кількість пластику на кухні та в службах, які обслуговують номерний фонд;

- використовувати біорозкладні або компостовані матеріали для упаковки їжі на винос, такі як бамбуковий, картонний або кукурудзяний посуд, замість пластику, що стане важливим кроком для залучення гостей, які підтримують екологічні ініціативи;

- забезпечувати гостей багаторазовими пляшками для води, які можна наповнити в спеціальних пунктах по всьому готелю, що зменшить використання одноразових пластикових пляшок;

- відмовитись від пластикових пакетів у всіх службах готелю – замінити пластикові пакети на паперові або багаторазові текстильні сумки, зокрема для сервісу хімчистки, доставки продуктів, прибирання номерів тощо.

4. Управління відходами, яке є одним із ключових напрямів екологічної ефективності, спрямованим на мінімізацію кількості сміття. Заклад має аналізувати різноманітні аспекти своєї діяльності, які пов'язані з утворенням відходів. Ці аспекти повинні включати аналіз закупівель, можливість повторного використання продукції тощо. Важливо також впорядкувати інформацію щодо управління відходами у готелі [8], зокрема:

- визначити обсяги відходів, які утворюються у закладі щомісяця та щороку, розраховані у кілограмах на одного гостя;

- з'ясувати, чи облаштований у закладі спеціальний майданчик для збору побутових відходів;
- оцінити, чи проводиться сортування сміття, і якщо так, то на які саме фракції здійснюється поділ;

- перевірити наявність договору на вивезення побутових відходів із відповідними організаціями;

- проаналізувати, скільки заклад витрачає на послуги з вивезення відходів щомісяця та який тариф застосовується для цих розрахунків.

Систематизація цих даних дасть змогу краще оцінити ефективність управління відходами, виявити можливості для оптимізації витрат і зниження негативного впливу на довкілля.

Важливим етапом удосконалення системи управління відходами є проведення базового морфологічного аналізу і визначення складу відходів, щоб зрозуміти реальний стан справ. Морфологічний склад визначають як відсотковий вміст окремих компонентів, що складають загальну масу і/або об'єм відходів. Саме фіксація даних і подальше ведення статистики утворення відходів і управління

різними фракціями є основою для подальшої розробки стратегії «нуль відходів».

Для подальшого зменшення відходів закладам готельного господарства можна запропонувати такі заходи:

- у ключових частинах готелю, де утворюються відходи, встановити контейнери для збору різних їх видів. Система збору всередині закладу має відповідати потокам відходів, які утворюються. Наприклад, якщо в закладі є збір біовідходів, бажано їх збирати безпосередньо в місцях, де вони утворюються. Окрім цього доцільно роздільно збирати всі основні фракції відходів для подальшої їх переробки. Окрему увагу у закладі приділяти збору небезпечних відходів, наприклад, батарейок;

- створити систему компостування для біологічних відходів з кухні та ресторану готелю. Це дозволить зменшити кількість органічних відходів і використовувати отриманий компост для озеленення території навколо готелю або у внутрішніх садках.

- здійснювати переробку текстилю та інших матеріалів – замість викидання старої постільної білизни, рушників та інших текстильних виробів, можна відправляти їх на переробку або ж переобладнувати для повторного використання, наприклад, як серветки або тканини для прибирання;

- встановити моніторинг харчових відходів у ресторані готелю для виявлення джерел перевищити їжі. Це можна поєднати з програмою «гнучкого меню», яка дозволить гостям обирати порції;

- залучити місцевих постачальників, які використовують екологічно чисту або багаторазову упаковку для своїх товарів, що зменшить кількість відходів від пакування;

- проводити тренінги для персоналу щодо ефективного управління відходами та важливість їх зменшення, що сприятиме активній підтримці екологічних ініціатив з боку персоналу.

5. Зменшення викидів CO₂. Є ще одним пріоритетним напрямом, що відповідає сучасним стандартам екологічної відповідальності. Клімат змінюється все швидше і до цього потрібно адаптуватись. Сьогодні вже не достатньо усувати лише причини кліматичних змін, треба компенсувати вуглецевий слід. Адаптація до кліматичних змін полягає у збільшенні кількості зеленої інфраструктури (зелені насадження), яка крім поглинання парникових газів створює затінок, знижуючи температуру повітря. Тому часто заклади готельного господарства займаються озелененням всередині закладу, прилеглої території, висаджують дерева в інших місцях населеного пункту [8].

Для зменшення викидів CO₂ закладам готельної індустрії можна рекомендувати такі заходи:

- розглянути можливість придбання електромобілів або гібридних автомобілів для обслуговування гостей, особливо для трансферу;

- встановити зарядні станції для електротранспорту на території готелю, що буде сприяти підтримці гостей, які подорожують на електромобілях. Це, своєю чергою, не лише зменшить викиди, але й стане привабливою послугою для екологічно відповідальних туристів;

- готель може запропонувати гостям альтернативні, екологічні види транспорту, такі як велосипеди та електросамокати, які будуть ідеальними для коротких поїздок по місту, що не лише зменшить викиди, але й стане цікавим додатковим сервісом для гостей;

- запровадити систему оцінки і моніторингу викидів CO₂, що дозволить готелю відслідковувати обсяги викидів від транспорту та інших видів діяльності, а це допоможе чіткіше планувати стратегії зі зменшення впливу на довкілля;

- оптимізувати транспортні маршрути всередині готелю (доставка продуктів, пральня тощо), що може допомогти зменшити непотрібні поїздки і, відповідно, зменшити викиди CO₂.

6. Залучення гостей до ековідповідальної поведінки.

Для покращення інформування гостей про екологічні ініціативи та їх залучення до ековідповідальної поведінки можна запропонувати такі заходи:

- розмістити в номерах інформаційні брошури, де описані основні екологічні ініціативи готелю, такі як сортування сміття, заходи зі збереження води та енергії, використання багаторазових матеріалів тощо;

- встановити інформаційні стенди або екрани у вестибюлі, ресторані чи зоні відпочинку, де можна детально розповісти про екологічні заходи, що впроваджуються в готелі;

- активніше поширювати інформацію про екоініціативи у соціальних мережах готелю, робити пости та відео, які демонструють досягнення у сфері сталого розвитку, залучення гостей до екологічних практик;

- запровадити спеціальну програму, яка б заохочувала гостей брати участь у екологічних практиках готелю;

- запропонувати гостям можливість залишати відгуки та побажання щодо екологічних заходів у спеціальних зонах або анкетах, що сприятиме покращенню зворотного зв'язку та допоможе з'ясувати, які саме ініціативи є важливими для гостей;

- продавати у готелі продукцію місцевих виробників або організовувати екскурсії, які підтримують місцеву економіку та пропагують екотуризм та гастротуризм.

- організовувати для гостей екскурсії або майстер-класи, які проводяться місцевими фахівцями, включаючи тематику сталого розвитку та збереження природи.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо екологічних ініціатив дасть змогу суттєво

зменшити негативний вплив готельного бізнесу на навколишнє середовище, що є важливим кроком у напрямку сталого розвитку. Оптимізація енергоспоживання, використання водозберігаючих технологій, зменшення використання пластику та одноразових матеріалів, а також контроль викидів CO₂ не лише допоможуть готелям знизити свої витрати, але й сприятимуть збереженню природних ресурсів. Це забезпечить економію на ресурсах, таких як електроенергія та вода, і дасть можливість зменшити витрати на утилізацію відходів, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на прибутковість готельних закладів.

Окрім фінансової вигоди, реалізація екологічних ініціатив сприятиме покращенню репутації готелів та підвищенню рівня задоволеності гостей. Сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу екологічно відповідальним компаніям, і готель, який піклується про довкілля, зможе залучити більше клієнтів. Окрім того, співпраця з місцевою громадою та залучення гостей до екологічної поведінки підвищить довіру до бренду готелю та сприятиме формуванню лояльності серед клієнтів, що дозволить не тільки захистити природу, але й зміцнити конкурентні переваги на ринку гостинності.

Висновки. Екологізація готельного бізнесу набуває особливого значення через значне споживання природних ресурсів цією галуззю. Готелі потребують великих обсягів енергії для освітлення, кондиціонування, обігріву, а також споживають значні обсяги води для обслуговування гостей, пральні та обслуговуючих потреб. Це призводить до значного навантаження на навколишнє середовище, особливо у туристично активних регіонах, де постійне зростання числа туристів і попит на комфортні умови проживання створює додатковий тиск. Впровадження екологічних стандартів дає змогу мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

В Україні процес екологічної сертифікації готелів розпочався порівняно недавно, проте він демонструє значний потенціал для розвитку. Як перша країна на пострадянському просторі, що почала застосовувати стандарти ISO 14000, Україна створює умови для впровадження екологічних ініціатив у готельному бізнесі. Використання міжнародних стандартів забезпечує відповідність українських готелів сучасним вимогам у сфері сталого розвитку та робить їх конкурентоспроможними на глобальному ринку. Це також сприяє поліпшенню якості послуг та впливає на імідж країни як привабливого туристичного напрямку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берзіна С. Вимоги екологічних стандартів та процедура оцінки відповідності згідно ISO 14024. *Екологічна безпека – основа збалансованого розвитку готельного та санаторно-курортного біз-*

несу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 травня 2012 р.). Одеса, 2012.

2. Ганич Н.М., Гаталяк О.М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія та туризм*. 2018. Вип. 43. С. 39–47.

3. Готель CUBBY: офіційний сайт. URL: <https://www.cubby-hotel.com/> (дата звернення 15.01.2025 р.).

4. Готель Mercure Kyiv Congress: офіційний сайт. URL: <https://mercurekyiv.ua/ua/main-hotel> (дата звернення 15.01.2025 р.).

5. Готель Radisson Blu Resort: офіційний сайт. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-resort-bukovel> (дата звернення 18.01.2025 р.).

6. Терещук Н. В., та ін. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*. 2023. № 28.1(42). С. 105–114.

7. Екомаркування в Україні. URL: <https://livingplanet.org.ua/pro-nas/publikatsii/ekomarkuvannia-v-ukraini> (дата звернення 05.01.2025 р.).

8. Машкова О., Дуга В., Пасенко Н. Зелені ідеї Zero Waste & Climate Friendly в HoReCa: українські бізнеси: навчальний посібник. Херсон-Кропивницький, 2023. 55 с.

9. Мережа готелів Adagio: офіційний сайт. URL: <https://www.adagio-city.com/> (дата звернення 20.01.2025 р.).

10. Мережа готелів Ibis: офіційний сайт. URL: <https://ibis.accor.com/> (дата звернення 22.01.2025 р.).

11. Мережа готелів Reikartz: офіційний сайт. URL: <https://franchise.reikartz.com/uk/> (дата звернення 23.01.2025 р.).

12. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 146–156.

13. Програма екологічної сертифікації та маркування I типу «Зелений журавлик». URL: <https://livingplanet.org.ua/proekty/programa-ekologichnoji-sertifikatsiji-ta-markuvannya-i-tipu-zelenij-zhuravlik> (дата звернення 10.01.2025 р.).

14. Свідло К., Мамченко Л., Соколенко А. Environmental certification as a factor increasing the competitiveness of the hotel and restaurant business. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 2(23-02). С. 40–46.

15. Тітомир Л.А., Коротич О.М., Халілова-Чуваєва Ю.О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Том 13. Вип. 3. С. 88–93.

16. Melissen Frans, Cavagnaro Elena, Düweke Anna. Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development. *Journal of Vacation Marketing*. 2016. Vol.22.Issue3. DOI:<https://doi.org/10.1177/1356766715618997> (date of access: 23.12.2024).

17. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/> (date of access: 03.01.2025).

18. Astawa I.K., Budarma I.K., Widhar C.I., Suardani A.A.P., Suardani. The Practice of Green Hospitality at the Operational Level (a Case of 5-Star Hotel in Bali). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2019. Vol. 383. P.162–167. DOI:<https://doi.org/10.2991/icss-19.2019.9> (date of access: 25.12.2024).

19. Roberto Rodríguez-García, Idoya Ferrero-Ferrero, María Ángeles Fernández-Izquierdo. Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in sustainability*. 2023. Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1116359> (date of access: 25.12.2024).

20. Bernard Shaniel, Juan Luis Nicolau. Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103129> (date of access: 22.12.2024).

21. World Sustainable Hospitality Alliance. Only one Earth – what can hospitality do to protect it? URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/only-one-earth/> (date of access: 20.12.2024).

REFERENCES:

1. Berzina S. (2012) Vymohy ekolohichnykh standartiv ta protsedura otsinky vidpovidnosti zghidno ISO 14024 [Requirements of environmental standards and conformity assessment procedure according to ISO 14024]. *Ekolohichna bezpeka – osnova zbalansovanoho rozvytku hotelnoho ta sanatorno-kurortnoho biznesu: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* (Odesa, May 12, 2012). Odesa (in Ukrainian)

2. Hanych N.M., Hataliak O.M. (2018) Ekolohizatsiia hotelnoho ta restorannoho biznesu [Ecologization of the hotel and restaurant business]. *Heohrafiia ta turizm – Geography and tourism*. vol. 43, pp. 39–47

3. Hotel CUBBY: ofitsiyni sait [official website]. Available at: <https://www.cubby-hotel.com/> (accessed January 15, 2025).

4. Hotel Mercure Kyiv Congress: ofitsiyni sait [official website]. Available at: <https://mercurekyiv.ua/ua/main-hotel> (accessed January 15, 2025).

5. Hotel Radisson Blu Resort: ofitsiyni sait [official website]. Available at: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-resort-bukovel> (accessed January 18, 2025).

6. Tereshchuk N.V. ta in. (2023) Ekolohizatsiia hotelno-restorannoho biznesu [Ecologization of hotel and restaurant business]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Heohrafichni ta heolohichni nauky – Bulletin of Odesa National University. Geographical and geological sciences*, vol. 281(42), pp. 105–114.

7. Ekomarkuvannia v Ukraini [Ecolabeling in Ukraine]. Available at: <https://livingplanet.org.ua/pro-nas/publikatsii/ekomarkuvannia-v-ukraini> (accessed January 05, 2025).

8. Mashkova O., Duha V., Pasenko N. (2023) *Zeleni idei Zero Waste & Climate Friendly v HoReCa: ukrainski biznesy: navchalnyi posibnyk* [Green ideas Zero Waste & Climate Friendly in HoReCa: Ukrainian businesses: a study guide]. Kherson-Kropyvnytskyi (in Ukrainian)

9. Merezha hoteliv Adagio [Hotel chain Adagio]: ofitsiyni sait [official website]. Available at: <https://www.adagio-city.com/> (accessed January 20, 2025).

10. Merezha hoteliv Ibis [Hotel chain Ibis]: ofitsiyni sait [official website]. Available at: <https://ibis.accor.com/> (accessed January 22, 2025).

11. Merezha hoteliv Reikartz [Hotel chain Reikartz]. Available at: <https://franchise.reikartz.com/uk/> (accessed January 23, 2025).

12. Pankiv N., Byk V. (2023) Ekolohizatsiia hotelno-restorannoi sfery v konteksti staloho rozvytku turizmu v Ukraini [Ecologization of the hotel and restaurant sector in the context of sustainable development of tourism in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. vol. 2. pp. 146–156.

13. Prohrama ekolohichnoi sertyfikatsii ta markuvannia I typu «Zelenyi zhuravlyk» [The Green Crane type I environmental certification and labeling program]. Available at: <https://livingplanet.org.ua/proekty/programa-ekologichnoji-sertyfikatsiji-ta-markuvannia-i-tipu-zelenij-zhuravlik> (accessed January 10, 2025).

14. Svidlo K., Mamchenko L., Sokolenko A. (2022) Environmental certification as a factor increasing the competitiveness of the hotel and restaurant business. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. vol. 2(23-02). pp. 40–46.

15. Titomyr L.A., Korotych O.M. (2021) Ekolohizatsiia hoteliv yak napriam rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Ecologization of hotels as a direction of development of hotel and restaurant business]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, vol. 13, iss. 3, pp. 88–93.

16. Frans Melissen, Elena Cavagnaro, Anna Düweke (2016) Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 22, Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356766715618997> (accessed December 23, 2024).

17. Green Key. Available at: <https://www.greenkey.global/> (accessed January 03, 2025).

18. Ketut I. Astawa, I. Ketut Budarma, Cokorda Istri Sri Widhari, Anak Agung Putri Suardani (2019) The Practice of Green Hospitality at the Operational Level (a Case of 5-Star Hotel in Bali). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 383, pp. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.2991/icss-19.2019.9> (accessed December 25, 2024).

19. Roberto Rodríguez-García, Idoya Ferrero-Ferrero, María Ángeles Fernández-Izquierdo (2023) Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in sustainability*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1116359> (accessed December 25, 2024).

20. Shaniel Bernard, Juan Luis Nicolau (2022) Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103129> (accessed December 22, 2024).

21. World Sustainable Hospitality Alliance. Only one Earth – what can hospitality do to protect it? Available at: <https://sustainablehospitalityalliance.org/only-one-earth/> (accessed December 20, 2024).

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПОЇВ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ANALYSIS OF THE MARKETING FEASIBILITY OF INTRODUCING FUNCTIONAL DRINKS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 640.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-48>

Пушка О.С.

к.т.н., доцент кафедри
готельно-ресторанної справи,
Національний університет
харчових технологій

Сильчук Т.А.

д.т.н., професор,
професор кафедри
готельно-ресторанної справи,
Національний університет
харчових технологій

Шевченко І.В.

магістрант,
Національний університет
харчових технологій

Pushka Olha

National University of Food Technology

Sylchuk Tetiana

National University of Food Technology

Shevchenko Illia

National University of Food Technology

У статті розглядаються сучасні тенденції та маркетингові аспекти, пов'язані з впровадженням інноваційних барних програм у готельно-ресторанному бізнесі. Особливу увагу приділено використанню функціональних інгредієнтів у складі напоїв із заданими властивостями, що сприяють поліпшенню здоров'я споживачів, аналізу ринкових тенденцій, які свідчать про зростання попиту на оздоровчі напої. Проаналізовано технології приготування напоїв з функціональними інгредієнтами, що дозволяють підвищити їх поживну цінність і профілактичну спрямованість. Розглядається важливість маркетингової доцільності впровадження барних програм, їх вплив на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу та задоволеність споживачів. Характеризується роль здорового способу життя та тенденцій відповідального споживання у просуванні таких програм.

Ключові слова: функціональні інгредієнти, інноваційні барні програми, гостинність, споживачі.

This article examines current trends and marketing issues related to the implementation of innovative bar programs based on functional ingredients in the hospitality industry. Particular attention is paid to market trends such as the growing popularity of health-promoting beverages that enhance consumers' sense of well-being. The analysis focuses on technologies for the preparation of beverages containing functional ingredients such as superfoods, vitamin supplements and natural ingredients to enhance their nutritional value and make them more attractive to target consumers. The study highlights the benefits of such beverages and emphasizes their role in meeting the needs of health-conscious consumers for products with additional health benefits. It also discusses the marketing feasibility of such programs, particularly their impact on hospitality competitiveness and customer satisfaction. Functional beverages are recognized as a means of differentiation in an increasingly competitive market. Ingredients such as adaptogens, probiotics and antioxidants not only enhance the product offering, but also align with global wellness trends. By appealing to health-conscious consumers, companies can gain a unique market position and meet evolving demands. Marketing strategies for promoting functional beverages must be considered, including how to effectively communicate the health benefits. Branding techniques such as storytelling, emphasizing natural origins and innovative presentation techniques play an important role in consumer engagement. Such efforts shape perceptions and increase interest in innovative bar programs. This article also discusses operational considerations such as sourcing quality ingredients, staff training and marketing campaigns. Balancing these investments with expected returns is critical to ensure long-term profitability. In conclusion, functional beverage programs represent a transformational opportunity for the hospitality industry. They provide a personalized health-focused experience, encourage loyalty and enhance business reputation. If implemented correctly, these programs can drive innovation and competitiveness in a rapidly evolving market.

Keywords: functional ingredients, innovative bar programs, hospitality, consumers.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності постійно стикається з проблемою конкурентоспроможності та задоволення зростаючих побажань гостей. Світова барна культура спонукає до використання інноваційних підходів та використання функціональних інгредієнтів. Незважаючи на те, що в західних країнах активно використовують новаторські тенденції, українські бари поки що не встигають за ними. У міру зростання інтересу споживачів до здорового способу життя, з'являється попит на функціональні інгредієнти, що потенційно посилює конкуренцію на ринку, а також дає можливості закладам готельно-ресторанного господарства розширювати та удосконалювати різні групи страв та напоїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зосереджуються на новітніх методах реалізації функціональних інгредієнтів в харчових продуктах. Проте, готельно-ресторанна сфера, через специфіку своєї діяльності, має

обмежену кількість наукових публікацій, присвячених формуванню ефективних програм з використання цих інгредієнтів в напоях та кулінарній продукції, готових до споживання.

Інноваційні барні програми, що застосовують функціональні інгредієнти, є актуальним напрямком досліджень, проте недостатньо вивченим в українській практиці. Проаналізувавши праці, можна виділити наступних авторів, які займалися розробленням функціональних продуктів та напоїв: Гупта А. [8], Санваль Н. [8], Барін М.А. [8], Среджані Б. [8], Шарма Н. [8], Олантунджі Д. [8], Нірмал П. [8], Саху Д. [8], Дорохович А.М. [9], Прибильський В.Л. [10], Дулька О.С. [10].

Постановка завдання. Сучасні тенденції здорового харчування спонукають заклади готельно-ресторанного господарства адаптуватися до потреб та вподобань споживачів. Оскільки, бари є найбільшим дистриб'ютором напоїв у сфері гостинності, розробка барних програм з використанням функціональних інгредієнтів у цьому секторі

послуг має вагоме значення для збереження конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зіткнувшись із новими викликами, після пандемії COVID-19, гості закладів ресторанного господарства в усьому світі все більше звертають увагу на склад та якість продукції, яку споживають. Підхід до барної культури також змінюється. Зростає попит не тільки на насолоду, а також на користь від споживання напою. В цьому аспекті спостерігається підвищена зацікавленість до функціональних напоїв, які покращують самопочуття та мають оздоровчу дію.

Аналіз світового ринку функціональних напоїв показує, що він стабільно зростає завдяки збільшенню попиту на здорові продукти серед споживачів. Популярність енергетичних, спортивних напоїв, пробіотиків, напоїв без цукру та вітамінних напоїв є рушійною силою ринку [1].

Прогнозовано ринок функціональних напоїв оцінюється у 229,75 млрд доларів США у 2025 році, досягне 329,68 млрд доларів США до 2030 року, при середньорічному темпі зростання 7,49% протягом прогнозованого періоду (2025–2030 рр.) [1, 2] (рис. 1).

Споживачів приваблює реклама функціональних напоїв, таких як енергетичні, спортивні та інші збагачені напої, які освіжають організм і підвищують працездатність та витривалість.

Ринок функціональних напоїв є висококонкурентним, тому підприємствам необхідно впроваджувати інновації, щоб задовольнити мінливі потреби споживачів і виділятися завдяки науково доведеним перевагам функціональних інгредієнтів.

Пандемія коронавірусу вплинула на попит та якісний склад продуктів харчування. Споживачі уважніше обирають напої, які здатні підвищити стійкість організму до вірусів та інфекцій. Зростання ринку буде зумовлене збільшенням кількості споживачів, які піклуються про своє здоров'я та віддають перевагу функціональним, а не солодким газованим напоям [3].

Однак, ринок функціональних напоїв стикається з низкою проблем, однією найважливіших з яких є обізнаність споживачів. Багато гостей досі не знають про конкретні переваги функціональних напоїв. Тому підприємці повинні інвестувати в чіткий та інформативний маркетинг, щоб допомогти споживачам зрозуміти цінність цих напоїв та про те, як вони вписуються до здорового способу життя. Без такої обізнаності багато споживачів можуть не усвідомити всіх переваг функціональних напоїв або взагалі відмовитися від них.

Хибні уявлення про функціональні напої, являється ще одним маркетинговим викликом. Деякі споживачі сприймають функціональні напої як непотрібні або надто складні у порівнянні зі звичайними напоями, тоді як інші скептично ставляться до них. Незнання нових інгредієнтів, які покращують здоров'я, та мінімізують шкідливий вплив на організм людини, може призвести до плутанини та скептицизму.

Прозорість і довіра до маркетингу є ключем до подолання цих викликів, оскільки надмірне просування та перебільшені заяви про користь для здоров'я можуть підірвати довіру споживачів. Згідно з дослідженням NIQ [3], 77% споживачів дистанціюються від бренду, практики яких не

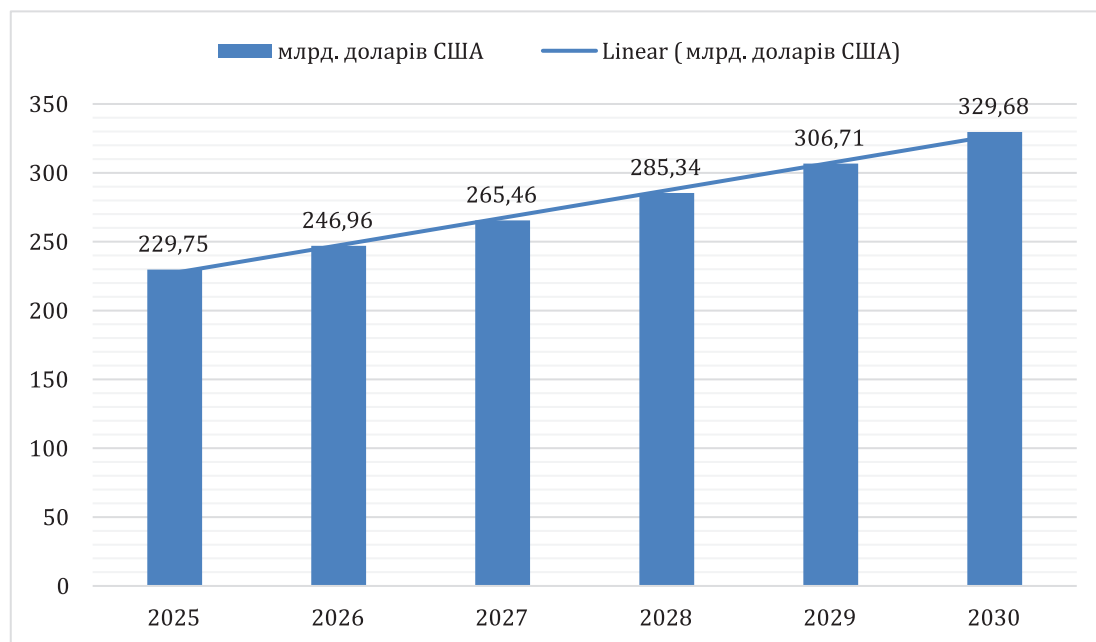


Рис. 1. Прогнозування розвитку функціональних напоїв у світі протягом наступних 5 років

Джерело: [1]

мають підтверджених фактів про мають позитивний вплив на здоров'я людини.

На сьогоднішній день, все більше людей цікавляться безалкогольними напоями, які за органолептичними показниками можуть замінити алкогольні. Попит породжує пропозицію, тому все частіше на полицях барів зустрічаються безалкогольні вина, джин, віскі, ром і т.д. Згідно з дослідженнями трендів барної індустрії від MenuTiger [4], споживання безалкогольної продукції у 2022 році зросло на 9%, а до 2026 року очікується подальше зростання ще на 9%. Серед споживачів покоління Z, які досягли віку вживання алкоголю, 25% молоді у Франції та 43% у США припинили споживати міцні алкогольні напої. Зважаючи на цей попит, включення до меню безалкогольних та слабоалкогольних коктейлів дасть відвідувачам більше можливостей для вибору, відповідаючи на їхні уподобання та харчові звички. Даний підхід дозволить не лише забезпечити різноманітні смакові альтернативи традиційним алкогольним напоям, але й підвищить обізнаність щодо соціальної відповідальності, пропагуючи поміркованість і вибір на користь здорових напоїв.

Функціональні інгредієнти – це інгредієнти, які можна додавати до продуктів харчування та напоїв, щоб забезпечити додаткові переваги для здоров'я (підвищити імунітет, покращити настрій та енергію, підтримати когнітивні функції та ін.). Як правило, вони містять у своєму складі значну кількість вітамінів, мінералів, адаптогенів, антиоксидантів та натуральних екстрактів.

Функціональні інгредієнти мають активну дію і безпосередній вплив на здоров'я, тоді як традиційні добавки часто використовуються для покращення

зовнішнього вигляду, і не мають корисних властивостей (рис. 2).

Сучасні барменери все частіше звертаються до функціональних інгредієнтів, які допомагають створювати унікальні коктейлі, що відрізняються своєю корисністю, надаючи відвідувачам можливість обирати напої, які не тільки приємні на смак, але й позитивно підтримують самопочуття. Прикладами таких є: імбир, куркума, матча, екстракти грибів, лаванда, гібіскус, насіння чіа, льону, кунжуту, комбуча та ін.

Крім того, широкого використання функціональні інгредієнти в барах набули за допомогою популяризації моктейлів.

Моктейлі (англ. Mocktails) – це безалкогольні напої, які імітують смак і презентацію традиційних коктейлів, але не містять алкоголю. Слово «mocktail» є комбінацією слів «mock» (імітувати) і «cocktail» (коктейль) [6, 7]. Вони стали популярними в останні роки, оскільки багато людей шукають альтернативи алкогольним напоям, зокрема тих, хто дотримується здорового способу життя, водіїв або тих, хто не вживає алкоголь з різних причин [6, 7].

В таблиці 1 наведено матрицю SWOT-аналізу використання функціональних інгредієнтів.

Однак для того, щоб такі напої стали стратегічною перевагою бізнесу, а не просто окремим пунктом меню, потрібен комплексний підхід. Саме тому, закладам готельно-ресторанного господарства варто впроваджувати барні програми, які дозволяють систематично створювати, подавати і просувати функціональні напої та надавати унікальні пропозиції своїм гостям.

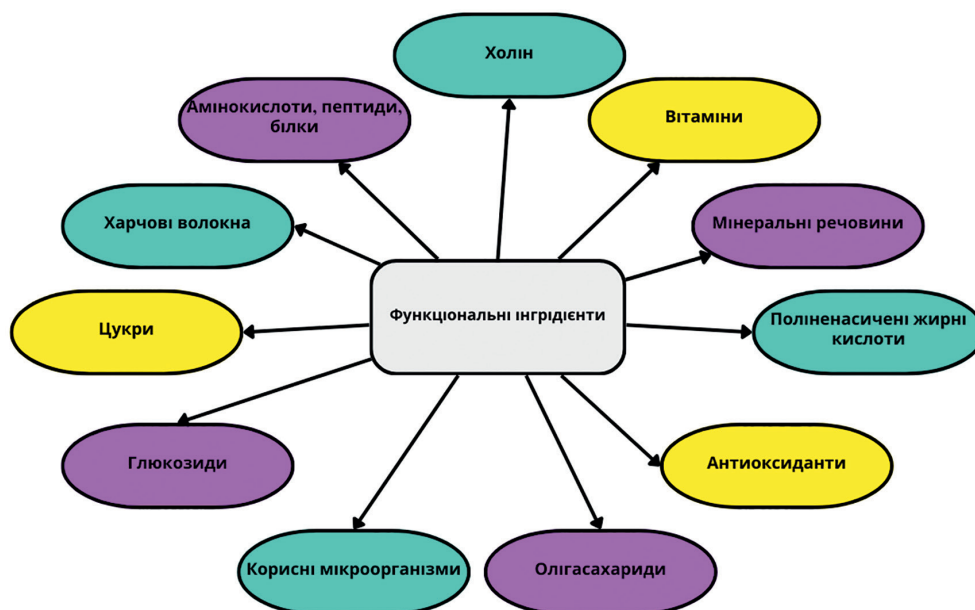


Рис. 2. Класифікація функціональних інгредієнтів

Джерело: [5]

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу використання функціональних інгредієнтів в барних програмах

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Зростаючий попит на оздоровчі напої - Відповідність тренду на здоровий спосіб життя - Здатність диференціювати барні програми завдяки унікальним функціональним інгредієнтам, які покращують здоров'я.	- Недостатній рівень обізнаності споживачів про переваги функціональних інгредієнтів - Можливі труднощі з інтеграцією нових інгредієнтів у вже існуючі програми барів
Можливості	Загрози
- Зростання популярності на функціональні напої для здорового способу життя - Розширення асортименту напоїв бару - Обширні можливості створення різноманітних барних програм, орієнтовані на різні потреби споживачів	- Недовіра до нових інгредієнтів через малу обізнаність споживачів - Ризик негативних уявлень щодо незвичних добавок - Без переконливих наукових доказів важко продемонструвати ефективність функціональних напоїв.

Джерело: розроблено авторами

Барні програми можуть включати напої і коктейлі, розроблені так, щоб заклади відображали певний стиль або відповідали певній тематиці. Такі програми дають можливість пропонувати гостям не тільки оригінальні коктейлі, класичні напої з незвичайним акцентом, сезонні напої, але і робити відвідування унікальним дійством.

Ось кілька запропонованих ідей для барних програм з використанням функціональних компонентів:

1. «Immunity & Mood Boost» – фокус на створенні коктейлів з інгредієнтів, які підтримують імунну систему, покращують настрій та зменшують стрес. Адаптогени включають ашвагандху, родіолу, гриб рейши та чагу, в той час як куркума, імбир, лимон і мед також можуть бути використані як природні захисні системи.

2. «Алхімія смаку» – натхнення натуральними інгредієнтами з лікувальними властивостями для оздоровлення та детоксикації. Можна використовувати: спіруліну, хлорелу, активоване вугілля, кокосову воду, зелені овочеві соки та різні фрукти.

3. «Енергія та баланс» – коктейлі з енергетичних та тонізуючих засобів. Напої на основі натуральних стимуляторів, таких як: гуарана, матча, зелений чай, кава і какао, або спеціальних суперфудів, таких як: мак і асаї.

4. «Вечірня релаксація» – легкі лікувальні напої на основі лаванди, ромашки, меліси, маракуї та меду.

Формуючи програми для закладу, слід відштовхуватись від їх типу та спеціалізації, оскільки кожен може мати свій контингент потенційних споживачів з певними віковими характеристиками, видами зайнятості, активності, вподобаннями.

В барах при фітнес-центрах, SPA-салонах чи оздоровчих центрах будуть користуватися особливим попитом барні програми «Алхімія смаку», «Енергія та баланс», оскільки вони орієнтовані на покращення самопочуття та здоров'я.

В кав'ярнях на вулиці, де напої «to go» користуються популярністю серед студентів та офісних працівників, і зазвичай вони беруть каву,

намагаючись отримати збудження від кофеїну та увійти в робочий стан, альтернативним програмами можуть стати перші три із запропонованих.

В курортних готелях чи лаунж-зонах, де як правило гості зосереджені на відпочинку та релаксуванні, можна використовувати програми «Immunity & Mood Boost» або «Вечірня релаксація», які допоможуть швидше відновитися та перезавантажитися.

Висновки. У результаті дослідження інноваційних барних програм з функціональними інгредієнтами стає зрозумілим, що цей напрям є важливим для розвитку барної індустрії. Зміни у звичках споживачів після пандемії збільшили попит на безалкогольні та слабоалкогольні напої, які надають не лише мають приємний смак, але й несуть користь для організму людини. Використовуючи функціональні інгредієнти у напоях, заклади готельно-ресторанного господарства можуть не тільки урізноманітнити асортимент барних карт, але й залучити нових споживачів, які цінують здоровий спосіб життя.

Напої з використанням функціональних інгредієнтів можуть виступати потужним маркетинговим інструментом для підвищення лояльності гостей, заохочуючи їх до здорового способу життя. Однак, введення таких інгредієнтів вимагає ретельного балансу між ціною, якістю та попитом.

Наявність інноваційних, функціональних напоїв у меню барів закладів готельно-ресторанного господарства може допомогти реагувати на мінливі споживчі вподобання та тенденції у сфері здоров'я, а також значно підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку сфери гостинності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Functional Beverage Market Size. *Market Research Company – Mordor Intelligence™*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/functional-beverage-market>

2. Functional Beverages Market Size to Hit USD 296.67 Bn by 2034. *Precedence Research*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/functional-beverages-market>

3. Hydrate and Heal: The Rise of Functional Beverages. NIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/rise-of-functional-beverages/>

4. Bar Industry Trends, Statistics, and Strategies in 2024. Menu Tiger. URL: <https://www.menutiger.com/blog/bar-industry>

5. Лабораторний практикум із інновацій в ресторанному бізнесі : навчальний посібник / Т. А. Сильчук та ін. Київ : Інкос, 2023. 400 с.

6. Що таке моктейль. *harchi.info*. URL: <https://harchi.info/blogs/san-ayt-j/shcho-take-mokteyl>

7. Що таке «Моктейль»: рецепти найпопулярніших. *sgotov.com*. URL: <https://blogging.com.ua/scho-take-mokteyl-recepti-naypopulyarn-shih/>

8. Trends in functional beverages: functional ingredients, processing technologies, stability, health benefits, and consumer perspective / A. Gupta et al. *Food Research International*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2023.113046>

9. Дорохович А.М. Створення харчових продуктів спеціального призначення – актуальна проблема сучасності, вклад кондитерів НУХТ в її рішення. «Технологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності хліба і хлібобулочних виробів» та «Здобутки та перспективи розвитку кондитерської галузі» : Матеріали міжнародних науково-практичних конференцій. Київ : НУХТ, 2016. С. 56–60.

10. Дулька О., Прибильський В. Використання комбучі та культури SCOBY в технології функціональних продуктів. *Промисловість та крафт для HoReCa в туризмі: досвід, проблеми, інновації* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 травня 2024 р. Київ : НУХТ, 2024 р. С. 69–71.

11. Капрельянц Л.В. Функціональні продукти і нутрицевтики – сучасні підходи харчової науки. *Вісник Львівського університету. Серія біологічна*. 2016. Вип. 73. С. 441.

3. Hydrate and Heal: The Rise of Functional Beverages. NIQ. Available at: <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/rise-of-functional-beverages/>

4. Bar Industry Trends, Statistics, and Strategies in 2024. Menu Tiger. Available at: <https://www.menutiger.com/blog/bar-industry>

5. Sylchuk T.A., et al. (2023). *Laboratoryni praktykum iz innovatsii v restorannomu biznesi : navchalnyi posibnyk*. [Laboratory workshop on innovations in the restaurant business: study guide] Kyiv: Incos, 400 p. (In Ukrainian)

6. Shcho take mokteil. *harchi.info* [What is a mocktail. *harchi.info*]. URL: <https://harchi.info/blogs/san-ayt-j/shcho-take-mokteyl>

7. Shcho take "Mokteil": retsepty naipopuliarnishykh. *sgotov.com* [What is a "Mocktail": recipes for the most popular ones. *sgotov.com*]. Available at: <https://blogging.com.ua/scho-take-mokteyl-recepti-naypopulyarn-shih/>

8. Trends in functional beverages: functional ingredients, processing technologies, stability, health benefits, and consumer perspective / A. Gupta et al. *Food Research International*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2023.113046>

9. Dorokhovych A.M. (2016) Stvorennia kharchovykh produktiv spetsialnogo pryznachennia – aktualna problema suchasnosti, vklad kondyteriv NUKhT v yii rishennia [The creation of special-purpose food products is a pressing problem of our time, and the contribution of confectioners of the NUFT to its solution] «*Tekhnologichni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti khliba i khlibobulochnykh vyrobiv*» ta «*Zdobutky ta perspektyvy rozvytku kondyterskoi haluzi*» – 2016: Mizhnarodni naukovo-praktychni konferentsii (Kyiv. 2016). Kyiv : NUKhHT, pp. 56–60. (in Ukrainian)

10. Dulka O., Prybyl'skyi V. (2024) Vykorystannia kombuchi ta kultury SCOBY v tekhnolohii funktsionalnykh produktiv [The use of kombucha and SCOBY culture in functional product technology]. *Promyslovist ta kraft dlia HoReCa v turyzmi: dosvid, problemy, innovatsii – 2024: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* (Kyiv, May 23–24, 2024) Kyiv: NUKhHT, pp. 69–71. (in Ukrainian)

11. Kapreliants L.V. (2016) Funktsionalni produkty i nutrytsevytyky – suchasni pidkhody kharchovoi nauky [Functional foods and nutraceuticals – modern approaches in food science]: *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia biolohichna – Bulletin of Lviv University. Biological Series*, vol. 73, p. 441.

REFERENCES:

1. Functional Beverage Market Size. *Market Research Company – Mordor Intelligence™*. Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/functional-beverage-market>

2. Functional Beverages Market Size to Hit USD 296.67 Bn by 2034. *Precedence Research*. Available at: <https://www.precedenceresearch.com/functional-beverages-market>

РОЛЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN UKRAINE

Стаття присвячена визначенню основних аспектів впливу готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туризму в Україні. Розвинена мережа готелів, високий рівень сервісу та різноманіття гастрономічних закладів стимулюють потік туристів. Готельно-ресторанний бізнес є важливим чинником підвищення привабливості та формування позитивного іміджу туристичних дестинацій; залучає значну кількість працівників різного рівня кваліфікації; відіграє ключову роль у розвитку таких спеціалізованих видів туризму, як гастрономічний, екотуризм і зелений туризм, медичний і wellness-туризм, культурно-історичний, активний та спортивний, військово-патріотичний туризм. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу є потужним каталізатором економічного зростання, оскільки сприяє активному розвитку суміжних галузей; впливає на інвестиційну привабливість дестинацій та сприяє зростанню експортного потенціалу.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, дестинація, туристичний потік, інвестиції, робочі місця, спеціалізовані види туризму, експортний потенціал.

The article is devoted to determining the main aspects of the influence of the hotel and restaurant business on the development of tourism in Ukraine. A developed network of hotels, a high level of service and a variety of gastronomic establishments stimulate the flow of tourists, providing comfortable conditions for stay and creating attractive conditions for recreation and leisure. The hotel and restaurant business is an important factor in increasing the attractiveness of tourist destinations, since high quality of service, unique offers and innovative approaches in the field of hospitality significantly increase the tourist flow and ensure sustainable development of the destination. High quality of service, unique gastronomic culture and professional positioning in the media space contribute to increasing the attractiveness of regions for tourists and investors, which in the long term leads to sustainable development of tourism. Due to the constant demand for tourist services and the expansion of the hospitality industry, this industry attracts a significant number of workers of various levels of qualification, contributing to employment of the population and economic development of regions. The hotel and restaurant business plays a key role in the development of such specialized types of tourism as gastronomic, ecotourism and green tourism, medical and wellness tourism, cultural and historical, active and sports, military and patriotic tourism. The development of the hotel and restaurant business is a powerful catalyst for economic growth, as it contributes to the active development of related industries. The formation of tourism infrastructure, the expansion of international cooperation, the creation of tourist clusters with comprehensive services, the implementation of modern digital solutions by hotel and restaurant business enterprises affect the investment attractiveness of destinations. The main factors justifying the growth of the export potential of the hotel and restaurant business include: high quality of service and unique offers, popularization of national cuisine and culture abroad, integration into international hotel and restaurant chains, digitalization and online promotion, improved transport accessibility, improved service quality and certification according to international standards.

Key words: hotel and restaurant business, destination, tourist flow, investments, jobs, specialized types of tourism, export potential.

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-49>

Турчиняк М.К.

к.т.н., доцент,
професор кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Львівський торговельно-економічний
університет

Полотай Б.Я.

старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Львівський торговельно-економічний
університет

Turchyniak Mariia

Lviv University of Trade and Economics

Polotai Bohdana

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) є одним із ключових секторів економіки, що безпосередньо впливає на розвиток туризму, сприяє створенню робочих місць, залученню інвестицій та формуванню позитивного іміджу країни. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на туристичному ринку якість послуг гостинності стає визначальним чинником у привабленні як внутрішніх, так і іноземних туристів.

У результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році майже 23% представників індустрії гостинності призупинили свою діяльність, 54% працювали лише частково [1], галузь втратила до 60% працівників [2]. Кількість суб'єктів середнього підприємництва скоротилась на 19%, а малого – на 17%, що потягло за собою звільнення персоналу – його чисельність в малому готельному бізнесі скоротилась на 30%. Це позначилось на

обсягу реалізації послуг, яка знизилась на 64%, а рентабельність операційної діяльності підприємств ГРБ склала -10%, причому за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення» майже -22% [3]. Не дивлячись на складну ситуацію, у 2023 році готелі забезпечили найбільший обсяг податкових надходжень від туристичної галузі – 64% [4].

Війна та економічна нестабільність в Україні значно вплинули на туристичну сферу, що вимагає розробки нових підходів до її відновлення та розвитку. Дослідження ролі готельно-ресторанного бізнесу в розвитку туризму в Україні є актуальним у контексті економічного відновлення країни, покращення туристичної привабливості та інтеграції України у світовий туристичний ринок. Визначення ключових факторів впливу дозволить розробити ефективні стратегії для стимулювання розвитку туризму та економічного зростання країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню впливу готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туристичної галузі України присвячено праці Денисенко М., Будякової О. [5], Юхновської Ю. [6], Яценко В. [7]. Подаков Є. [8] розглядає питання залучення значних інвестицій в готельний бізнес та його державної підтримки; Ніколайчук О. [9], Журавка Ф., Небаба Н., Юдіна О., Гапоненко С., Філатова Г. [1] наголошують на значенні ГРБ для відновлення економіки. Паньків Н., Бик В. [10] акцентують увагу на тому, що ГРБ покращує туристичну інфраструктуру країни шляхом просування екологічних практик; Носирєв О. [11] підкреслює, що готельно-ресторанний бізнес може стимулювати соціально-економічний регіональний розвиток в Україні.

Але незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері низка питань, зокрема тих, що стосуються визначення основних аспектів впливу готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туризму, ще недостатньо розроблені.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження впливу готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туризму в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У результаті дослідження нами визначено основні аспекти впливу готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туризму (рис. 1):

1. Зростання туристичного потоку. Готельно-ресторанний бізнес є невід'ємною складовою туристичної інфраструктури, яка безпосередньо впливає на кількість відвідувачів певної дестинації шляхом:

– створення необхідної інфраструктури для туристів: доступність готелів різних категорій робить дестинацію привабливою для широкого кола

відвідувачів, а різноманітність гастрономічних закладів сприяє продовженню терміну перебування гостей. Під час війни на вітчизняному ринку з'явилися нові готелі з кількістю 200–300 номерів і сучасною інфраструктурою, що впливає на вибір місця відпочинку; так, у новорічний період 2025 р. завантаження готелів у Буковелі склало 77–84% [12].

– підтримка ділового та подієвого туризму шляхом надання конференц-залів та бізнес-обслуговування;

– сезонне та цілорічне стимулювання туристичного потоку: завдяки розвитку ГРБ туристична дестинація може залучати відвідувачів не лише в традиційний сезон, але й поза його межами, пропонуючи тематичні заходи, оздоровчі програми, програми для дітей тощо [12].

2. Підвищення привабливості туристичних дестинацій. Готельно-ресторанний бізнес є одним із ключових факторів, що визначають рівень привабливості туристичної дестинації. Якісний сервіс, різноманітність гастрономічних пропозицій та унікальні концепції розміщення безпосередньо впливають на вибір туристами певного регіону для відпочинку та ділових подорожей. Аналітичний сервіс HotelMatrix опублікував основні показники діяльності готелів у Києві, Одесі, Львові та Буковелі у червні 2024 р. (рис. 2). Спостерігалось значне зростання заповнюваності (Occ) на 38–57%, вартість середнього тарифу (ADR) становила 1881–3912 грн. за добу, дохід на доступну кімнату (RevPAR) склав 708–2217 грн. [13].

3. Формування позитивного іміджу туристичних дестинацій шляхом:

– надання готелями послуг високої якості є показником рівня туристичної дестинації й

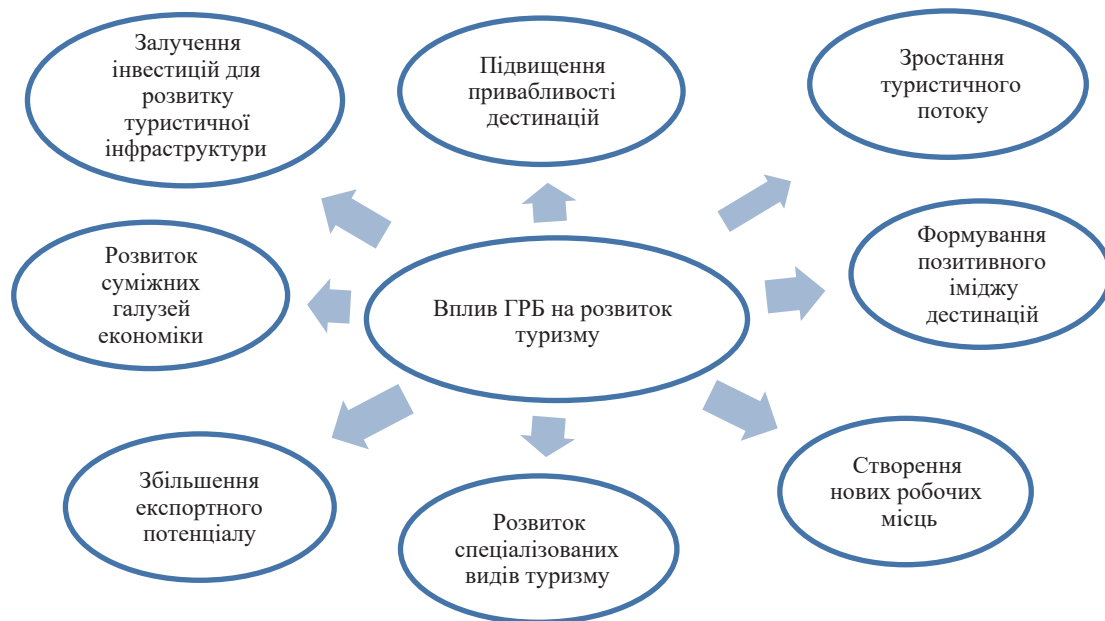


Рис. 1. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туризму

Джерело: складено автором

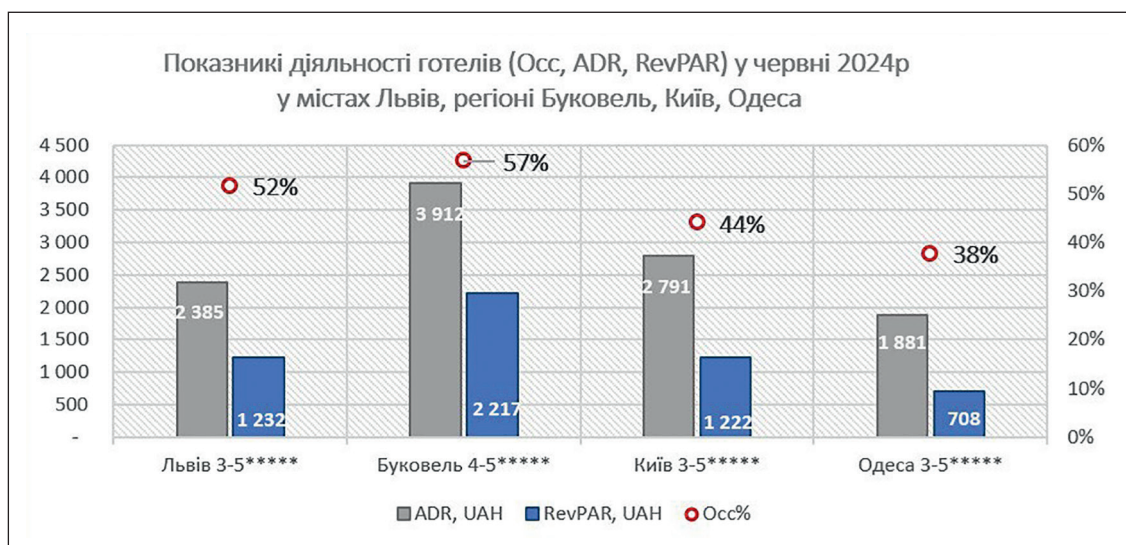


Рис. 2. Показники діяльності готелів у містах Київ, Одеса, Львів та регіоні Буковель у червні 2024 р.

Джерело: [13]

покращує її імідж, посилюючи привабливість для іноземних туристів [14];

- збереження культурної ідентичності: унікальна кухня та автентичні ресторани формують гастрономічний бренд регіону, що приваблює туристів та сприяє популяризації дестинації [15];

- формування репутації дестинації в медіа-просторі: відгуки туристів у соцмережах, на платформах (Booking, TripAdvisor) створюють загальне враження про місце відпочинку; наявність зірок та нагород у готелях та ресторанах підвищує статус дестинації;

- створення туристичного магніту через інновації та ексклюзивність: концептуальні готелі та тематичні ресторани додають туристичному регіону унікальності, а використання інновацій у сфері гостинності (смайт-готелі, цифрове бронювання, персоналізовані послуги) підвищує привабливість дестинації;

- міжнародне позиціонування дестинації: ГРБ підтримує промоцію дестинації через партнерства з туроператорами, організацію прес-турів та рекламних кампаній.

4. Створення нових робочих місць. Завдяки постійному попиту на туристичні послуги та розширенню індустрії гостинності, ця галузь залучає значну кількість працівників різного рівня кваліфікації, сприяючи зайнятості населення та економічному розвитку регіонів. Основними аспектами впливу є:

- готельно-ресторанний бізнес пропонує постійну та сезонну роботу в різних сферах (адміністрування, кухарство тощо) як для кваліфікованих спеціалістів, так і для осіб без досвіду;

- відкриття нових ресторанів, кафе, готелів сприяє зростанню кількості вакацій. Так, протягом 2024-2026 рр. в Україні планується відкрити близько

45 нових готельно-апартаментних комплексів та 108 котеджних містечок готельного типу [16].

5. Розвиток спеціалізованих видів туризму. Високий рівень сервісу та адаптація закладів до потреб різних категорій подорожуючих сприяють зростанню попиту на такі види туризму:

- гастрономічний туризм: ресторани та готелі з національною кухнею стають головною атракцією для гурманів. Регіони, де традиційна кухня є частиною туристичного продукту (Львів, Одеса, Закарпаття), стають ще більш привабливими, оскільки пропонують унікальний гастрономічний досвід;

- екотуризм і зелений туризм: готельно-ресторанні комплекси, розташовані в екологічно чистих зонах, створюють умови для екологічного відпочинку; запровадження екологічних стандартів у готелях (енергозбереження, мінімізація відходів, використання альтернативних джерел енергії) робить їх привабливими для туристів [17];

- медичний і wellness-туризм: готелі з медичними та оздоровчими послугами сприяють розвитку рекреаційного та лікувального туризму; ресторани, що пропонують дієтичне або вегетаріанське меню, стають частиною wellness-туризму, орієнтованого на здоровий спосіб життя;

- культурно-історичний туризм: готелі та ресторани, оформлені в традиційному стилі, створюють автентичну атмосферу для туристів, які цікавляться історією та культурою; співпраця з місцевими музеями, театрами, ремісничими майстернями дозволяє туристам глибше зануритися в культуру регіону;

- активний та спортивний туризм: готелі, що надають послуги прокату спортивного обладнання, організації екстремальних видів відпочинку (рафтинг, альпінізм тощо) сприяють розвитку активного туризму;

– військово-патріотичний туризм: готелі можуть пропонувати спеціальні тури, що включають відвідування військових меморіалів, музеїв; ресторани можуть підтримувати військово-історичну тематику, пропонуючи спеціальні страви чи заходи, пов'язані з героїчними сторінками минулого.

6. Розвиток суміжних галузей економіки. ГРБ є мультиплікативним фактором економічного розвитку, оскільки тісно взаємодіє з іншими галузями, стимулюючи їх зростання. Готелі та ресторани є значними споживачами сільськогосподарської продукції, що стимулює розвиток фермерських господарств та агробізнесу; сприяє розвитку органічного землеробства; а харчова промисловість отримує стабільний ринок збуту для своїх товарів. Розширення мережі готелів і ресторанів стимулює попит на будівельні матеріали, меблі, обладнання для кухонь та обслуговування. Готелі та ресторани залежать від ефективної логістики для своєчасного постачання продуктів, напоїв, меблів, текстилю, що сприяє розвитку транспортних і складських компаній; внутрішній транспорт (таксі, прокат авто) розвивається завдяки попиту з боку гостей готелів та відвідувачів ресторанів. Туристи та клієнти готелів активно купують сувеніри, одяг, косметику, продукти харчування, що сприяє розвитку місцевого роздрібного бізнесу. Ресторани та готелі часто співпрацюють з місцевими артистами, організаціями заходів, музикантами, що стимулює розвиток культурної сфери. Готелі та ресторани активно використовують онлайн-платформи бронювання (Booking, Airbnb, Expedia), що стимулює розвиток IT-галузі; впровадження CRM-систем, мобільних додатків, безконтактних платежів підвищує попит на IT-послуги; просування закладів у соціальних мережах створює попит на послуги цифрового маркетингу та реклами.

7. Залучення іноземних інвестицій. ГРБ відіграє важливу роль у формуванні привабливого інвестиційного клімату, сприяючи економічному зростанню регіонів та залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Нами визначено основні фактори впливу готельно-ресторанного бізнесу на інвестиційну привабливість дестинацій:

– формування туристичної інфраструктури: розвиток готелів та ресторанів стимулює зростання туристичних потоків, що створює сприятливі умови для залучення інвесторів. За прогнозами, після закінчення війни кількість туристів в Україні може зрости до 14,5 млн. осіб на рік. Якщо кількість номерів у готелях не буде відповідати попиту, знадобиться збільшення номерного фонду принаймні на 30-40% від наявної кількості [16];

– створення туристичних кластерів із комплексними послугами стимулює довгострокові інвестиційні проекти;

– впровадження сучасних цифрових рішень (онлайн-бронювання, автоматизація обслугову-

вання, smart hotel технології) приваблює інвесторів, орієнтованих на інноваційний розвиток; інвестування у «зелені» технології, енергоефективні готелі та екологічно чисті ресторани відповідає сучасним глобальним трендам і є перспективним напрямком для залучення коштів;

– активний розвиток ГРБ сприяє зростанню податкових надходжень до місцевих і державного бюджетів, що може стимулювати державні програми підтримки інвесторів; запровадження податкових пільг для інвесторів у сфері гостинності створює додаткові стимули для вкладень у цей сектор.

8. Збільшення експортного потенціалу. ГРБ як важлива складова економіки України може відігравати значну роль у розвитку експорту послуг. До основних чинників, що обґрунтовують зростання експортного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу нами віднесено:

– висока якість обслуговування та унікальні пропозиції в готелях і ресторанах приваблюють іноземних туристів; формування конкурентоспроможного туристичного продукту (автентична кухня, етноготелі, гастротури) робить країну цікавою для відвідувачів;

– інтеграція в міжнародні готельно-ресторанні мережі: українські заклади можуть ставати частиною глобальних готельних та ресторанних брендів, підвищуючи рівень сервісу та залучаючи інвестиції;

– підвищення якості сервісу та сертифікація за міжнародними стандартами: відповідність українських готелів і ресторанів міжнародним стандартам (ISO, HACCP) дозволить їм приваблювати іноземних туристів.

Висновки. Готельно-ресторанний бізнес є важливим елементом формування позитивного іміджу туристичних дестинацій, відіграє ключову роль у зростанні туристичного потоку, створює значну кількість робочих місць, є важливим драйвером розвитку спеціалізованих видів туризму, підвищує інвестиційну привабливість регіонів та збільшує експортний потенціал. Подальші перспективи дослідження вбачаємо у визначенні тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. № 19(1). P. 140–150.

2. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: <https://usonline.com/iak-ukrainskyj-restorannyj-biznes-adaptuietsia-do-vykykiv-vijny-doslidzhennia/> (дата звернення: 07.01.2025).

3. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». Національна туристична

організація України: веб-сайт. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення: 07.01.2025).

4. У 2023 році туристичний бізнес сплатив на 32% більше податків. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-turystychnyy-biznes-splatyv-na-32-bilshe-podatkov> (дата звернення: 07.01.2025).

5. Denysenko M., Budiakova O. Features of economic development of hotel and restaurant business. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 19–23.

6. Юхновська Ю. О. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туристичної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(71). С. 148–154.

7. Яценко В. М. Готельно-ресторанне господарство як складова туристичної галузі, його розвиток та сучасні тенденції. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 4. С. 116–122.

8. Подakov Є. С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 321–325.

9. Ніколайчук О. А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 18. С. 74–83.

10. Паньків Н. Є., Бик В. І. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 146–156.

11. Носирев О. Вектори розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах трансформаційних процесів. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1(28). С. 3–16.

12. Карпати б'ють рекорди відвідуваності взимку. URL: <https://open4business.com.ua/karpaty-byut-rekordy-vidviduvanosti-vzymku/> (дата звернення: 20.01.2025).

13. Показники діяльності готелів у червні 2024 року. URL: <https://horeca-ukraine.com/pokazniki-dijalnosti-goteliv-u-cherвні-2024-roku/> (дата звернення: 12.01.2025).

14. Бондарчук К. П., Кифак О. В., Горішевський П. А. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. *Академічні візії*. 2024. Випуск 30. С. 1–10.

15. Щука Г. П., Венгерська Н. С., Безрученков Ю. В. Автентична кухня як основа розвитку ринку гастрономічного туризму Закарпаття. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 59–67.

16. Буденко Т. Амбітні плани. В Україні збираються побудувати 45 нових готелів у найближчі два роки. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/de-pobuduyut-novi-goteli-v-ukrajini-ta-skilki-vzhe-goteliv-v-krajini-novini-ukrajini-50455485.html> (дата звернення: 11.01.2025).

17. Світлицький О. В., Горішевський П. А., Халілова-Чуваєва Ю. О. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60.

War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, vol. 19(1), p. 140–150. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](http://dx.doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12)

2. Jak ukrajinskij restorannyj biznes adaptujetsja do vyklykiv viny: doslidzhennja [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: research]. Available at: <https://usionline.com/iak-ukrainskij-restorannyj-biznes-adaptuietsia-do-vyklykiv-viny-doslidzhennia/> (accessed January 7, 2025) (in Ukrainian)

3. Strategichna Dorozhnja karta "Vidnovlennja malogho ta serednjogho biznesu u sektori turizmu ta ghostrynstnosti v 2023–2033 rokakh" [Strategic Roadmap "Restoration of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector in 2023–2033"]. Natsionalna turystychna orhanizacija Ukrainy. Available at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (accessed January 7, 2025) (in Ukrainian)

4. U 2023 roci turystychnyj biznes splatyv na 32% biljshe podatkiv [In 2023, the tourism business paid 32% more taxes]. Available at: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-turystychnyy-biznes-splatyv-na-32-bilshe-podatkov> (accessed January 7, 2025) (in Ukrainian)

5. Denysenko M., Budiakova O. (2020). Features of economic development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, p. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.19

6. Jukhnovs'ka Ju. O. (2019). Vplyv ghoteljno-restorannogho biznesu na rozvytok turystychnoji ghaluzi Ukrainy [The impact of the hotel and restaurant business on the development of the tourism industry in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3(71), p. 148–154. (in Ukrainian)

7. Jacenko V. M. (2018). Ghoteljno-restoranne gho-spodarstvo jak skladova turystychnoji ghaluzi, jogho rozvytok ta suchasni tendenciji [Hotel and restaurant industry as a component of the tourism industry, its development and current trends]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, vol. 4, p. 116–122. (in Ukrainian)

8. Podakov Je. S. (2024). Suchasnyj stan, investy-cijna pryvablyvist' ta perspektyvy podalishogho rozvytku ghoteljnogho biznesu v Ukraini [Current state, investment attractiveness and prospects for further development of the hotel business in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 191, p. 321–325. (in Ukrainian)

9. Nikolajchuk O. A. (2023). Ocinka strategiji roz-vytku ghoteljno-restorannogho ghospodarstva Ukrainy [Assessment of the development strategy of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, vol. 18, p. 74–83. (in Ukrainian)

10. Panjkiv N. Je., Byk V. I. (2023). Ekologhizacija ghoteljno-restorannoji sfery v konteksti stalogho roz-vytku turizmu v Ukraini [Greening the hotel and restau-rant sector in the context of sustainable tourism develop-ment in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, p. 146–156. (in Ukrainian)

11. Nosyrjev O. (2023). Vektory rozvytku ghoteljno-restorannogho i turystychnogho biznesu v umovakh transformacijnykh procesiv [Vectors of development of hotel, restaurant and tourism business in the context of transformation processes]. *Sotsialno-ekonomichni prob-lemy i derzhava*, vol. 1 (28), p. 3–16. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova N. (2023). The hospitality market in Ukraine:

12. Karpaty biut rekordy vidviduvanosti vzymku [The Carpathians break attendance records in winter]. Available at: <https://open4business.com.ua/karpaty-byut-rekordy-vidviduvanosti-vzymku/> (accessed January 20, 2025) (in Ukrainian)

13. Pokaznyky diialnosti hoteliv u chervni 2024 roku [Hotel performance indicators in June 2024]. Available at: <https://horeca-ukraine.com/pokazniki-dijalnosti-goteliv-u-chervni-2024-roku/> (accessed January 12, 2025) (in Ukrainian)

14. Bondarchuk K. P., Kyfiak O. V., Horishevskyi P. A. (2024). Analiz vzaiemodii marketynhu y obsluhovuvannia kliientiv u hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy [Analysis of the interaction of marketing and customer service in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Akademichni vizii*, vol. 30, p. 1–10. (in Ukrainian)

15. Shchuka H. P., Venherska N. S., Bezruchenkov Yu. V. (2023). Avtentychna kukhnia yak osnova

rozvytku rynku hastronomichnoho turyzmu Zakarpattia [Authentic cuisine as the basis for the development of the gastronomic tourism market in Transcarpathia]. *Ekonomika i rehion*, vol. 4(91), p. 59–67. (in Ukrainian)

16. Budenko T. Ambitni plany. V Ukraini zbyraiutsia pobuduvaty 45 novykh hoteliv u naiblyzhchi dva roky [Ambitious plans. Ukraine plans to build 45 new hotels in the next two years]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/de-pobuduyut-novi-goteli-v-ukrajini-ta-skilki-vzhe-goteliv-v-krajini-novini-ukrajini-50455485.html> (accessed January 11, 2025) (in Ukrainian)

17. Svitlynets O. V., Horishevskyi P. A., Khalilova-Chuvaieva Yu. O. (2024). Innovatsiini stratehii v upravlinni hotelno-restorannymy posluhamy: vid zelenykh initsiatyv do sotsialnoi vidpovidalnosti [Innovative strategies in hotel and restaurant management: from green initiatives to social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 13. ТУРИЗМ

КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ
ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІKEY PRINCIPLES FOR ACHIEVING SAFE DEVELOPMENT
OF GREEN TOURISM IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Метою дослідження є характеристика особливостей досягнення безпекового розвитку зеленого туризму. Об'єктом дослідження виступає зелений туризм. Основне завдання статті являє собою визначення яким чином уможливити досягнення безпекового розвитку зеленого туризму. Методологія дослідження включає індукцію, дедукцію, аналіз, синтез та морфологічний аналіз, що дозволяє комплексно охарактеризувати особливості безпекового розвитку зеленого туризму. Висновки підкреслюють значущість зеленого туризму як важливого чинника сталого розвитку, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну інтеграцію та економічну стабільність. У статті розглядається актуальність розвитку зеленого туризму в контексті сучасних екологічних викликів та глобальних тенденцій. З огляду на зростаючу екологічну свідомість суспільства, зелений туризм стає важливим інструментом для збереження природних ресурсів, підтримки біорізноманіття та сприяння сталому розвитку регіонів. Охарактеризовано економічні переваги зеленого туризму, включаючи створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та залучення іноземних інвестицій, що сприяє підвищенню рівня життя місцевого населення. Соціальні аспекти зеленого туризму також висвітлюються як ключовий фактор безпекового розвитку, що передбачає інтеграцію з місцевими громадами, збереження культурної спадщини та підтримку місцевих підприємств. Стаття підкреслює важливість освітніх ініціатив та підвищення екологічної грамотності серед туристів і місцевих жителів, що сприяє формуванню екологічно свідомого способу життя. Вплив глобалізації та цифровізації на безпековий розвиток зеленого туризму розглядається через призму підвищення доступності інформації, впровадження глобальних стандартів та використання цифрових технологій для управління ризиками. Ці фактори забезпечують прозорість, якість та безпеку туристичних послуг, а також сприяють ефективному моніторингу та управлінню природними ресурсами.

Ключові слова: зелений туризм, екологічна стійкість, екологічна безпека, соціальна відповідальність, глобалізація, цифровізація, безпековий розвиток.

The aim of this study is to characterize the features of achieving the safe development of green tourism. The object of the research is green tourism. The primary objective of the article is to determine how to facilitate the safe development of green tourism. The research methodology encompasses induction, deduction, analysis, synthesis, and morphological analysis, enabling a comprehensive characterization of the features of safe development in green tourism. The conclusions highlight the significance of green tourism as a crucial factor for sustainable development, integrating environmental responsibility, social integration, and economic stability. The article examines the relevance of developing green tourism in the context of current environmental challenges and global trends. In light of the growing environmental awareness within society, green tourism emerges as an essential tool for conserving natural resources, supporting biodiversity, and promoting the sustainable development of regions. The economic benefits of green tourism are outlined, including the creation of new jobs, infrastructure development, and the attraction of foreign investments, which contribute to improving the living standards of the local population. Additionally, the social aspects of green tourism are emphasized as key factors for safe development, involving integration with local communities, preservation of cultural heritage, and support for local businesses. The article underscores the importance of educational initiatives and enhancing environmental literacy among tourists and local residents, fostering the formation of an environmentally conscious lifestyle. The impact of globalization and digitization on the safe development of green tourism is explored through increased information accessibility, the implementation of global standards, and the utilization of digital technologies for risk management. These factors ensure the transparency, quality, and safety of tourism services, as well as facilitate effective monitoring and management of natural resources.

Keywords: green tourism, environmental sustainability, environmental safety, social responsibility, globalization, digitization, safe development.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-50>**Глух М.І.**аспірант кафедри педагогіки
та психології,
Львівський державний університет
фізичної культури
імені Івана Боберського**Hlukh Marko**State University of Physical Culture
named after Ivan Bobersky

Постановка проблеми. У сучасному світі, де екологічні проблеми стають все більш нагальними, розвиток зеленого туризму набуває особливої важливості. Зростаюча свідомість населення щодо збереження навколишнього середовища стимулює попит на екологічно відповідальні форми відпочинку. Зелені ініціативи в туристичній галузі сприяють

зменшенню негативного впливу на природні ресурси, підтримують біорізноманіття та сприяють сталому розвитку регіонів. Таким чином, зелений туризм стає не лише модним трендом, але й необхідністю для забезпечення екологічної стабільності майбутніх поколінь. Так званий безпековий розвиток зеленого туризму має значні економічні переваги як для

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2068-9312>

місцевих громад, так і для національної економіки. Інвестування в екологічно чисті туристичні проекти створює нові робочі місця, сприяє розвитку інфраструктури та залученню іноземних інвестицій. Крім того, екологічно орієнтований туризм приваблює певні сегменти туристів, які готові витратити більше коштів на якісні та відповідальні послуги. Це сприяє збільшенню доходів місцевих підприємств та підвищенню рівня життя населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Зазначимо, що важливі аспекти проблем розвитку зеленого туризму розкривалися в роботах таких вчених, як: І. Воронін, Є. Тимчук, П. Горбатюк, О. Мороз, С. Жук, О. Грищенко, Л. Коваль, Ю. Поліщук, Т. Гладких, О. Черняк, Є. Шевченко, В. Тарасюк, П. Марченко, Л. Гончаренко, М. Журавський, С. Бондаренко, К. Ткачук, В. Яковенко, Т. Черненко, А. Губарев, О. Білецький, С. Криштанович, Л. Кравченко, О. Довгий, Є. Кучеренко, К. Климчук, В. Пригода, А. Рябоконь, К. Лозовий, І. Григоренко, Й. Кузьмин, Н. Хоменко, М. Калінін, О. Федоренко, Ж. Лисенко, І. Мельник, Л. Сидорчук, С. Малик, Н. Червона, Н. Гуменюк, П. Білан, А. Нечай, Л. Калиніченко, Н. Рудь, Ю. Стасюк, Т. Березюк, О. Козуб, І. Миронюк та інші. До прикладу, відповідно до В. І. Бирковича [1], сільський зелений туризм є ключовим пріоритетом для розвитку туристичної галузі України, що вказує на важливість інтеграції цього напрямку у загальнонаціональну стратегію. Д. Г. Дармоустук [3] обговорює державне регулювання зеленого туризму, акцентуючи на необхідності посилення законодавчої бази та підтримки на місцевому рівні. І. В. Власенко [4] розглядає функціонування сільського зеленого туризму в умовах ринкової економіки, підкреслюючи значення малого і середнього бізнесу у цьому процесі. Г. А. Білецька [5] аналізує розвиток екотуризму як засобу економічного зростання регіонів, на прикладі Хмельницької області. Ю. В. Арбузова [6] та М. Ю. Коллегаєв [7] вивчають перспективні напрямки та сучасний розвиток екологічного туризму в Україні, особливо в національних парках, як важливі елементи збереження природних ресурсів та біорізноманіття. В. К. Збарський [2], О. В. Кравченко [8], та І. В. Костюк [9] обговорюють поняття стратегії розвитку на рівні підприємств та країни, що дає змогу зрозуміти, як стратегічне планування може вплинути на ефективність розвитку зеленого туризму. Т. В. Антоненко [10] висвітлює агротуризм як напрямок розвитку індустрії гостинності, що є ключовим для створення нових робочих місць та збереження культурної спадщини сільських територій.

Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення впливу змін зовнішнього середовища на безпековий розвиток зеленого туризму, досі залишаються не розкритими повною

мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ключових засад досягнення безпечного розвитку зеленого туризму в умовах невідомості, а також аналіз факторів, що впливають на забезпечення сталості та безпеки цього виду туризму в контексті глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів. Зокрема, дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій для збереження природного середовища, підвищення туристичної привабливості та забезпечення соціально-економічної стабільності в умовах мінливих глобальних обставин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зелений туризм, або екологічний туризм, є формою подорожей, яка спрямована на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та сприяння його збереженню.

Зелений туризм — це вид туризму, який фокусується на збереженні природного середовища, використанні екологічно чистих технологій і розвитку місцевих спільнот. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як зміни клімату, екстремальні погодні явища можуть змінювати сезонність туризму та впливати на популярність певних туристичних напрямків, економічна нестабільність, пандемії та геополітична невизначеність, розвиток зеленого туризму потребує особливого підходу, який включає в себе безпеку як екологічну, так і соціальну. Основні засади для забезпечення безпечного розвитку зеленого туризму, це екологічна безпека яка є одна з головних складових розвитку зеленого туризму, збереження екосистем, запобігання забрудненню природних територій, раціональне використання природних ресурсів. Соціальна безпека, це врахування потреб місцевих громад, підвищення рівня освіти та обізнаності, а також безпека для туристів на культурних об'єктах та в природних умовах. Економічна безпека, це забезпечення сталих економічних потоків, сприяння розвитку місцевих підприємств і створення нових робочих місць без шкоди для природного середовища. Для її досягнення необхідно використовувати принципи сталого розвитку, зменшуючи негативний вплив на природу. Пропагувати еко-технології: використання відновлювальних джерел енергії, збереження водних та земельних ресурсів. Організовувати еко-тури з мінімальним впливом на природні екосистеми, включаючи обмеження кількості туристів у найбільш уразливих регіонах.

Сутність цього виду туризму полягає в поєднанні відпочинку з активною участю у збереженні природних ресурсів, підтримці екологічних ініціатив та підвищенні екологічної свідомості туристів [11–12]. Зелені туристичні маршрути зазвичай розташовані в екологічно чутливих зонах, таких як національні парки, заповідники та природні резервати, де велика увага приділяється збереженню

біорізноманіття та природних ландшафтів [13–15]. Зміст зеленого туризму включає в себе різноманітні види діяльності, спрямовані на підтримку екологічної стабільності. Це можуть бути екологічні екскурсії, екоферми, агротуризм, екстремальні види спорту з мінімальним впливом на природу, а також освітні програми та волонтерські проекти з відновлення природних екосистем. Важливою складовою зеленого туризму є також використання екологічно чистих технологій, таких як відновлювана енергія, система переробки відходів та енергоефективне облаштування туристичних об'єктів. Таким чином, зелений туризм не лише пропонує можливість насолоджуватися природою, але й активно сприяє її збереженню та безпековому розвитку (табл. 1).

З розвитком глобалізації та масового туризму виникає необхідність у збереженні природних ресурсів та уникненні негативних екологічних наслідків від інтенсивної туристичної діяльності. Зелений туризм стає важливим інструментом для збереження природних ландшафтів, екосистем та біорізноманіття, що перебувають під загрозою через надмірний розвиток традиційного туризму. Він сприяє більш раціональному використанню природних ресурсів, впровадженню екологічних стандартів та регламентів, що дозволяє зменшити вуглецевий слід та негативний вплив на довкілля. Крім екологічних аспектів, зелений туризм відіграє значну роль у безпековому розвитку місцевих громад. Він стимулює створення нових робочих місць, підтримку місцевих підприємств та збереження культурної спадщини. Туристи, які обирають екологічні форми відпочинку, часто

більше зацікавлені у знайомстві з місцевою культурою, традиціями та стилем життя, що сприяє глибшому взаєморозумінню між відвідувачами та мешканцями регіонів [16].

Які ми маємо перспективи розвитку зеленого туризму в умовах невизначеності. Незважаючи на виклики, зелений туризм має значний потенціал для розвитку в майбутньому, оскільки зростає інтерес до сталих форм відпочинку і відповідальних практик. Успішний розвиток цієї галузі залежить від розробки адаптованих моделей управління, застосування інноваційних екологічних технологій, а також від ефективного взаємодії між державними органами, бізнесом та місцевими громадами. Водночас важливо створювати стратегії для подолання невизначеності, включаючи моніторинг змін у світовому середовищі та швидке реагування на нові загрози.

Зелений туризм є потужним інструментом для розвитку сталого туризму, який сприяє збереженню природи та покращенню соціально-економічного стану місцевих громад. Для забезпечення його безпечного розвитку в умовах невизначеності важливо застосовувати комплексний підхід, який включає управління ризиками, інтеграцію сталих практик, підвищення обізнаності та підтримку місцевих ініціатив. Успішне поєднання цих стратегій дозволить забезпечити довгострокову стабільність і безпеку зеленого туризму.

Таким чином, зелений туризм не лише сприяє збереженню природи, але й покращує якість життя місцевих громад, роблячи його важливим чинником безпекового розвитку (рис. 1).

Таблиця 1

Сутнісні ознаки сучасного розуміння зеленого туризму

Ознаки	Характеристика
Стійкість та відповідальність	Сучасний зелений туризм базується на принципах екологічної стійкості, що передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає використання відновлюваних джерел енергії, ефективне управління відходами, збереження водних ресурсів та підтримку біорізноманіття
Соціальна інтеграція	Сучасний зелений туризм приділяє велику увагу соціальній відповідальності та інтеграції з місцевими громадами. Це означає підтримку місцевих підприємств, збереження культурної спадщини та традицій, а також забезпечення справедливого розподілу економічних вигод від туризму
Освітній та просвітницький компонент	Однією з ключових ознак сучасного зеленого туризму є його освітній аспект. Зелені туристичні програми часто включають екологічні екскурсії, майстер-класи, семінари та волонтерські проекти, спрямовані на підвищення екологічної обізнаності серед туристів та місцевих жителів

Джерело: розроблено автором

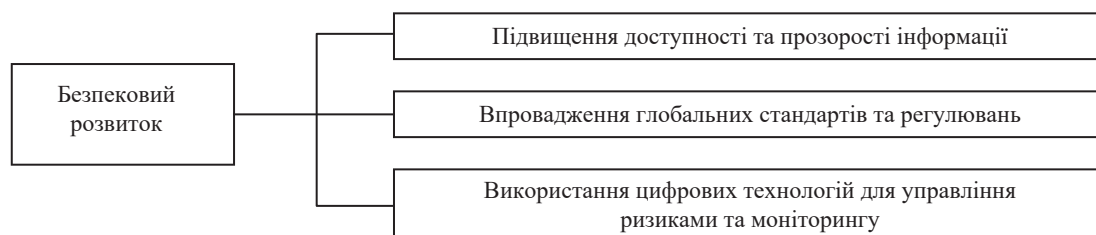


Рис. 1. Засади впливу глобалізації та цифровізації на безпековий розвиток зеленого туризму

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Напрямки уможливлення безпекового розвитку зеленого туризму

Напрямок	Характеристика
Екологічна безпека та стійкість	Для забезпечення безпекового розвитку зеленого туризму перш за все необхідно зосередитися на екологічній безпеці. Це включає впровадження строгих екологічних стандартів та регламентів, які мінімізують негативний вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище
Соціальна безпека та включеність місцевих громад	Безпековий розвиток зеленого туризму передбачає також соціальну безпеку, що охоплює взаємодію з місцевими громадами. Важливо забезпечити справедливий розподіл економічних вигод від туризму, підтримувати місцеві традиції та культуру, а також залучати місцеве населення до участі у туристичних проектах.
Економічна безпека та фінансова стабільність	Для безпекового розвитку зеленого туризму необхідно забезпечити економічну стабільність та фінансову підтримку туристичних ініціатив. Це включає залучення інвестицій у екологічно орієнтовані проекти, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу в туристичній сфері, а також підтримку інноваційних рішень, які сприяють стійкості та ефективності

Джерело: розроблено автором

Значуваність зеленого туризму полягає в його здатності поєднувати відпочинок з відповідальним ставленням до природи. Це не лише спосіб проведення часу, але й інструмент просвіти та підвищення екологічної свідомості серед населення. Зелені туристичні ініціативи сприяють формуванню відповідального ставлення до довкілля, заохочуючи туристів до екологічно безпечної поведінки, такої як зменшення використання пластику, сортування відходів та підтримка місцевих екологічних проектів. Таким чином, зелений туризм відіграє важливу роль у вихованні нового покоління екологічно свідомих громадян, які розуміють важливість збереження природи для майбутніх поколінь.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що саме зелений туризм відіграє важливу роль у розвитку соціальної відповідальності та освіти суспільства. Він сприяє підвищенню екологічної грамотності серед туристів та місцевих жителів, сприяє формуванню екологічно свідомого способу життя. Крім того, зелений туризм підтримує збереження культурної спадщини та традицій місцевих громад, забезпечуючи їхню інтеграцію в сучасний туристичний ринок. Це допомагає зміцнити соціальні зв'язки та сприяє гармонійному розвитку суспільства (табл. 2).

Забезпечення екологічної стабільності є ключовим фактором для довгострокового успіху туризму. Зелені ініціативи дозволяють зберігати природні ландшафти, зменшувати викиди парникових газів та мінімізувати відходи, що виникають у процесі туристичної діяльності. Інтеграція екологічних принципів у всі аспекти туризму забезпечує його стійкість та здатність адаптуватися до змін клімату та інших екологічних викликів. Таким чином, розвиток зеленого туризму стає фундаментом для побудови гармонійного та відповідального майбутнього туристичної галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Биркович В.І. Сільський зелений туризм – пріоритет розвитку туристичної галузі України. *Стра-*

тегічні пріоритети. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. 2011. № 1(6). С. 138–143.

2. Збарський В.К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2013. Вип. 181(6). С. 36–45.

3. Дармостук Д.Г. Державне регулювання зеленого туризму в Україні. *Публічне управління: теорія та практика.* 2013. Вип. 2. С. 166–170

4. Власенко І.В. Функціонування сільського зеленого туризму в умовах ринкової економіки України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2017. Вип. 1 (25). С. 218–233.

5. Білецька Г.А. Розвиток екотуризму як засіб економічного зростання Хмельницької області. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 10. Т. 2. С. 245–247.

6. Арбузова Ю.В. Перспективні напрямки розвитку зеленого туризму в Україні. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві.* 2013. № 3. С. 120–128.

7. Коллегаєв М.Ю. Сучасний розвиток екологічного туризму в національних парках України. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2018. Вип. 58–59. С. 102–107.

8. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* 2013. № 1(22). С. 267–272.

9. Костюк І.В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.10. С. 212–218.

10. Антоненко Т.В. Агротуризм як напрям розвитку індустрії гостинності в Україні. *Науковий погляд в майбутнє.* 2017. Том 4. Вип. № 6. С. 79–85.

11. Басюк Д.І. Трансформація туризму в Україні на принципах сталого розвитку: досвід європейських країн. *Економіка та держава.* 2019. № 2. С. 17–21.

12. Іванова Л. Кон'юнктура міжнародного ринку туристичних послуг: нові реалії. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Вип. 5(3). С. 202–205

13. Крушинська А.В. Концесія як форма стимулювання інвестицій в туристичну сферу. *Університетські наукові записки.* 2018. № 3–4. С. 357–367.

14. Дешевенко Л.П. Сільський зелений туризм – складова економічної системи держави. *Бухгалтерсь-*

кий облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. 2015. № 2. С. 41–49.

15. Алешугіна Н.О., Барановська О.В., Барановський М.О., Зеленська О.О., Смал І.В., Філоненко І.М. Рекреаційно-туристичні ресурси України з основами туристичного ресурсознавства: навчальний посібник. Чернігів: Видво ЧНТУ. 492 с.

16. Drebot N.P., Kryshchanovych S.V., Kryshchanovych M.F., Kozmuk N.I. State Regulation of Sustainable Development of Cereal Territories: *External Experience. Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1(28). P. 480–487. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161703>

REFERENCES:

1. Birkovych V.I. (2011). Silskyi zelenyi turizm – priorytet rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Rural green tourism – a priority for the development of Ukraine's tourism industry]. *Stpatehichni ppiopytety. Naukovo-analitychnyi shchokvaptalniy zbipnyk*, vol. 1(6), pp. 138–143. [in Ukrainian]

2. Zbarskyi V.K. (2013). Sutnist poniattia "strategii rozvytku" maloho pidpriemstva [The essence of the concept of "development strategy" for a small enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Ser.: Ekonomika, agrarnyi menedzhment, biznes*, vol. 181(6), pp. 36–45. [in Ukrainian]

3. Darmostuk D.H. (2013). Derzhavne rehuliuвання zelenoho turizmu v Ukraini [State regulation of green tourism in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 166–170. [in Ukrainian]

4. Vlasenko I.V. (2017). Funktsionuvannia silskoho zelenoho turizmu v umovakh rynkovoï ekonomiky Ukrainy [Functioning of rural green tourism in the conditions of Ukraine's market economy]. *Ekonomichna strategii i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1(25), pp. 218–233. [in Ukrainian]

5. Biletska H.A. (2010). Rozvytok ekoturizmu yak zasib ekonomichnoho zrostannia Khmelnytskoi oblasti [Development of ecotourism as a means of economic growth in the Khmelnytskyi region]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 10, no. 2, pp. 245–247. [in Ukrainian]

6. Arbuzova Yu.V. (2013). Perspektyvni napriamky rozvytku zelenoho turizmu v Ukraini [Prospective directions for the development of green tourism in Ukraine]. *Informatsiini tekhnologii v osviti, nausii ta vyrobnytsvi*, no. 3, pp. 120–128. [in Ukrainian]

7. Kollehaiev M.Yu. (2018). Suchasnyi rozvytok ekolohichnoho turizmu v natsionalnykh parkakh

Ukrainy [Modern development of ecological tourism in the national parks of Ukraine]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, vol. 58–59, pp. 102–107. [in Ukrainian]

8. Kravchenko O.V. (2013). Poniattia strategii rozvytku pidpriemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 1(22), pp. 267–272. [in Ukrainian]

9. Kostyuk I.V. (2014). Poniattia strategii ekonomichnoho rozvytku krainy: sotsialnyi vymir [The concept of economic development strategy of a country: social dimension]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.10, pp. 212–218. [in Ukrainian]

10. Antonenko T.V. (2017). Ahroturyzm yak napriam rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini [Agrotourism as a direction of development of the hospitality industry in Ukraine]. *Naukovyi pohliad v maibutnie*, vol. 4, no. 6, pp. 79–85. [in Ukrainian]

11. Basiuk D.I. (2019). Transformatsiia turizmu v Ukraini na pryntsyypakh staloho rozvytku: dosvid yevropeiskyykh krain [Transformation of tourism in Ukraine on the principles of sustainable development: experience of European countries]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 17–21. [in Ukrainian]

12. Ivanova L. (2009). Kon'iunktura mizhnarodnoho rynku turystychnykh posluh: novi realii [Conjuncture of the international market of tourist services: new realities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5(3), pp. 202–205. [in Ukrainian]

13. Krushynska A.V. (2018). Konetsiia yak forma stymuliuвання investytsii v turystychnu sferu [Concession as a form of investment stimulation in the tourism sector]. *Universytetski naukovyi zapysky*, vol. 3–4, pp. 357–367. [in Ukrainian]

14. Deshevenko L.P. (2015). Silskyi zelenyi turizm – skladova ekonomichnoi systemy derzhavy [Rural green tourism – a component of the state's economic system]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodologii, orhanizatsii*, no. 2, pp. 41–49. [in Ukrainian]

15. Aleshuhina N.O., Baranovska O.V., Baranovskiy M.O., Zelenska O.O., Smal I.V., Filonenko I.M. (Year not specified). Rekreatsino-turystychni resursy Ukrainy z osnovamy turystychnoho resursoznavstva [Recreational-tourist resources of Ukraine with the basics of tourist resource studies]. Chernihiv: Vydvo ChNTU. 492 p. [in Ukrainian]

16. Drebot N.P., Kryshchanovych S.V., Kryshchanovych M.F., Kozmuk N.I. (2019). State Regulation of Sustainable Development of Cereal Territories: *External Experience. Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 1(28), pp. 480–487. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161703>

ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ WEB-САЙТІВ У КОМПЛЕКСІ З ІНШИМИ ЗАСОБАМИ DIGITAL-MАРКЕТИНГУ

PROMOTION OF TOURIST DESTINATIONS BY MEANS OF WEBSITES IN COMBINATION WITH OTHER DIGITAL MARKETING TOOLS

Стаття присвячена питанням просування туристичних дестинацій в Інтернеті. У ній розглядаються зміни в Інтернеті, що були пов'язані із запровадженням мобільних платформ і соціальних мереж; з'ясовується яке місце у просуванні туристичних дестинацій посідають веб-сайти, а яке – соціальні мережі та медіа; на якій концептуальній основі вони мають взаємодіяти та формувати маркетингову комунікаційну систему. Окрім того, розглядається особливості просування туристичних дестинацій в Інтернеті, найголовніша з яких – хто є суб'єктом маркетингових комунікацій, адже туристична дестинація єднає чимало стейкхолдерів, що можуть конкурувати між собою. Це дослідження проведене на прикладі конкретного сайту «Чернівці – туристичний путівник», що адмініструється кафедрою географії та менеджменту туризму Чернівецького національного університету.

Ключові слова: туристична дестинація, туристична інформація, digital-маркетинг, веб-сайт, соціальні мережі.

The article focuses on the promotion of tourist destinations on the Internet. It examines the changes in the Internet that were associated with the introduction of mobile platforms and social networks. The requirements for websites put forward by these changes are established. It is found out what place in the promotion of tourist destinations on the Internet is occupied by websites and what place – by social networks and media; on what conceptual basis they should interact and form a marketing communication system. It is established that the correct combination of these resources can be based on the sales funnel, when social networks and media work at the stage of awareness, the main task of which is to attract attention, arouse interest and redirect to the website of a tourist destination. In turn, the website should lead through the following stages of the funnel: to arouse the desire to make a tourist trip, to lead to action – to book the services of the local tourism industry, and, finally, to visit the tourist destination. In addition, the author examines the peculiarities of promoting tourist destinations on the Internet, the most important of which is who is the subject of marketing communications, since a tourist destination unites many stakeholders who may compete with each other. In particular, it has been established that the role of this entity is best played by the Tourist Information Center (TIC). The TIC can be municipal, as well as owned by unions (associations) of local tourism industry enterprises. This entity should administer the site, consolidating the efforts of all stakeholders by providing authorized access to the relevant pages of the site for stakeholders to post their content. As one of the options for the subject of marketing communications of tourist destinations, specialized departments of local educational institutions are considered. An example of this option is the "Chernivtsi – Tourist Guide" website (www.trip.cv.ua), which is administered by the Department of Geography and Management of Tourism of Chernivtsi National University. It is on the example of this site that this study was conducted.

Keywords: tourist destination, tourist information, digital marketing, website, social networks.

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-51>

Король О.Д.

д.геог.н., доцент,
завідувач кафедри географії
та менеджменту туризму,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Korol Oleksandr

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Постановка проблеми. Оскільки подорожі та туризм є одним із найбільших джерел економічної діяльності та однією з найбільших і швидкозростаючих галузей у світі, що забезпечує мільйони прямих і непрямих робочих місць, для просування туристичних дестинацій важливо розуміти найкращі способи реклами. Інформація про туристичні дестинації, яка традиційно передавалася через особисті розповіді та усне спілкування, тепер поширюється масово через Інтернет. Це призвело до інноваційного технологічного посередництва в туризмі, яке має глибокі наслідки для просування туристичних дестинацій. Нині туристи переважно планують свої подорожі онлайн. Споживачі шукають думки інших споживачів, взаємодіють і діляться ідеями щодо місця призначення. Тому веб-сайти, які містять туристичний контент, є дуже популярними. Окрім веб-сайтів, важливу роль у просуванні туристичних дестинацій в Інтернеті відіграють соціальні мережі та медіа. Ця нова реальність створює додаткові

можливості та виклики для просування туристичних дестинацій.

За останні 20 років трафік в Інтернеті зазнав глибоких трансформацій. Це було пов'язано із запровадженням мобільних платформ і соціальних мереж. Веб-сайти втратили своє домінуюче положення, також докорінно змінилися вимоги до їхнього дизайну та контенту. Таким чином виникає питання, як представляти туристичну дестинацію в Інтернеті; яке місце посідають веб-сайти, а яке – соціальні мережі та медіа; на якій концептуальній основі вони мають взаємодіяти та формувати маркетингову комунікаційну систему. Окрім того, просування туристичних дестинацій в Інтернеті має свої особливості, найголовніша з яких – хто є суб'єктом маркетингових комунікацій та на яких засадах надається інформація про окремі туристичні послуги, які можуть надаватися різними підприємствами туристичної індустрії, що можуть конкурувати між собою.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2068-9312>

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку Баланза та Надал, Інтернет змінив спосіб представлення туристичних продуктів під час продажу туристичних послуг, а також маркетинг і комунікацію завдяки легкості доступу [7]. За словами Вільямса та Палмера [15], більшість мандрівників використовують віртуальні платформи як засіб для пошуку та купівлі. Підтверджуючи цю ідею, Нусвеен, Месліє та Педерсен [13] стверджують, що це інформаційне середовище слід розглядати як інструмент для туристичного бізнесу у взаємодії зі своїми клієнтами.

Проблемам використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств; питанням теорії і практики запровадження цифрового маркетингу в контексті підвищення ефективності туристичного бізнесу приділено увагу в працях Г. Заячківської [1], З. Юринець і Н. Мельник [6], О. Назаренко [3], О. Садченко [14] та інших.

Кім і Фезенмаєр (2008) відзначають, що веб-сайти є важливими інструментами для туризму та прийшли до висновку, що необхідно розробити простий веб-сайт, але динамічний і привабливий, щоб користувачі могли мати позитивне перше враження про туристичний напрямок. Результати показали, що двома найважливішими компонентами, які впливають на позитивне враження, були натхнення (ідеї, почуття, імпульси) і юзабіліті [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У питаннях маркетингових комунікацій в туризмі найбільша увага приділяється просуванню послуг гостинності, туристичних продуктів на рівні окремих підприємств. Просування туристичних дестинацій розглядається зрідка, без акцентів на тому хто має бути суб'єктом маркетингових комунікацій та на яких засадах це має відбуватися. Також недостатньо розглядаються просування туристичних дестинацій через Інтернет за допомогою сайтів у комплексі

з іншими видами е-маркетингу. Залишається невисвітленим питання на якій концептуальній основі ці цифрові інструменти мають взаємодіяти та формувати маркетингову комунікаційну систему.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення питання просування туристичних дестинацій за допомогою web-сайтів на прикладі конкретного сайту із врахуванням останніх тенденцій в мережі Інтернет. Виходячи із цього можна сформулювати такі завдання.

- з'ясування того, хто може бути суб'єктом маркетингових комунікацій туристичної дестинації;
- визначення місця web-сайту в маркетингових комунікацій туристичної дестинації та технології його просування в мережі Інтернет;
- встановлення інших засобів просування туристичної дестинації в мережі Інтернет;
- з'ясування того, як змінювалося місце web-сайту в Інтернеті з появою мобільних платформ та соціальних мереж;
- встановлення концептуальних засад взаємодії web-сайту з іншими засобами просування туристичної дестинації в мережі Інтернет

Виклад основного матеріалу дослідження. Найсучаснішим засобом просування, який вибирає переваги майже всіх видів реклами, є Інтернет [12]. Застосування всесвітньої мережі в туризмі забезпечує широкі можливості для маркетингових комунікацій, зокрема для просування туристичних дестинацій задля збуту місцевих туристичних послуг і продуктів. Цьому сприяє те, що Інтернетом охоплена більшість населення, зокрема в Україні кількість регулярних користувачів мережею неухильно зростала, а від 2016 р. частка тих, хто користується мережею хоча б раз на місяць, стала більшою за 60% (див. рис. 1).

Ядром маркетингових комунікацій в Інтернеті найчастіше стає сайт. Для туристичних дестинацій очевидним є розміщення на ньому інформації про

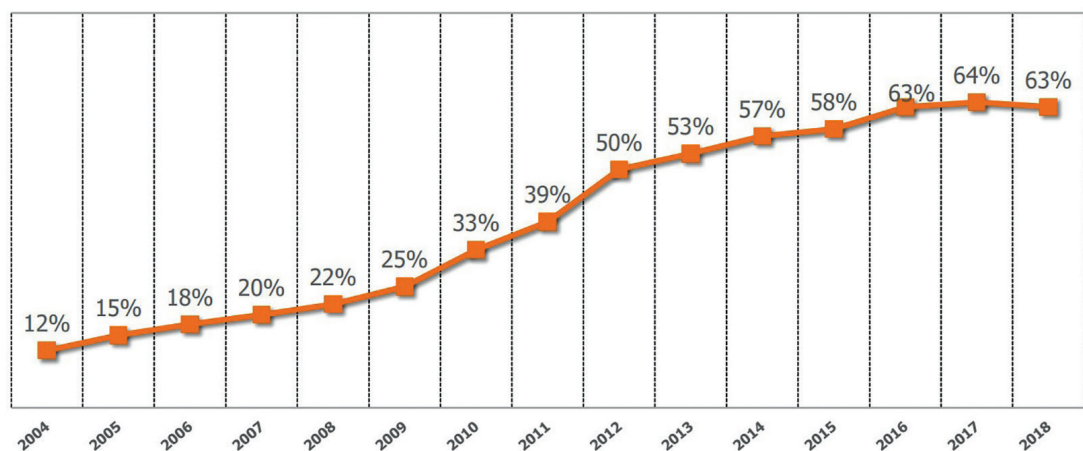


Рис. 1. Регулярні користувачі Інтернет в Україні: частка тих, хто користується мережею хоча б раз на місяць, від всього населення

Джерело: Factum Group Ukraine, з 2014 р. дані без АР Крим, з 2016 р. – без окупованого Донбасу [8]

туристично-рекреаційні ресурси та інфраструктуру, транспортні та послуги гостинності, види відпочинку та рекреаційні послуги, тобто про все те, що може зацікавити людину як туриста у даній місцевості [10].

Найголовніше питання у маркетингових комунікаціях туристичних дестинацій – хто буде їхнім суб'єктом. Це питання пов'язане з особливістю просування туристичних дестинацій. Очевидними бенефіціарами таких комунікацій є готельно-ресторанні та туристичні підприємства, що надають послуги та забезпечують відпочинок і дозвілля на базі місцевих рекреаційних ресурсів. Кожен із них міг би стати таким суб'єктом. Однак аналіз їхніх сайтів показує, що зазвичай окремі підприємства сфери гостинності, туризму і рекреації представляють інформацію про себе та приділяють увагу просуванню своїх послуг і продуктів. Водночас туристи подорожують не заради їхніх послуг, ними рухають мотиваційні рекреаційні потреби – вони відвідують ту чи іншу місцевість, заради певного виду відпочинку, що забезпечується місцевими рекреаційними ресурсами. При цьому, морські пляжі, гірські схили з відповідним кліматом, міська архітектура та ін. рекреаційні ресурси як правило використовуються безкоштовно, бо є складовими природи та/або належать суспільству. Її лише у дестинації та дорогою до неї актуалізуються похідні туристичні потреби, зокрема у транспортуванні, розміщенні, харчуванні та ін., які власне складають туристичний продукт, за який туристи платять гроші.

Таким чином в маркетингу туристичних дестинацій виникає необхідність просувати те, на чому не заробляють. Головне завдання – вмотивувати людину відвідати туристичну дестинацію через презентацію місцевих рекреаційних ресурсів та відповідних видів відпочинку; а вже потім запропонувати їй той чи інший готель, порекомендувати певний ресторан, проінформувати про транспорт, екскурсії та дозвілля.

Виходячи з цього формується така схема просування туристичних дестинацій через сайти в Інтер-

неті: насамперед надається інформація про місцеві рекреаційні ресурси, що забезпечують той чи інший вид відпочинку, в контексті чого пропонуються послуги окремих туристичних підприємств. Тобто сайт туристичної дестинації завжди буде містити інформацію про багато різних туристичних підприємств, що буде представлена на відповідних сторінках. За цих обставин суб'єктом маркетингових комунікацій можуть бути об'єднання таких підприємств, наприклад асоціація місцевих готелів.

Інший опосередкований бенефіціар маркетингових комунікацій туристичних дестинацій – місцеві громади. Вони стають суб'єктом таких комунікацій через муніципальні туристичні інформаційні центри. Цей варіант набув найбільшого поширення. Саме ТІЦ найчастіше адмініструють сайти туристичних дестинацій, консолідуючи зусилля усіх зацікавлених сторін через надання авторизованого доступу до відповідних сторінок сайту для розміщення стейкхолдерами свого контенту.

Менш поширений варіант – адміністрування сайтів туристичних дестинацій профільними кафедрами місцевих закладів освіти. Найскладніше завдання – наповнення сайту якісним контентом – у цьому випадку розв'язується через виконання студентами відповідних практичних завдань, найкращі результати яких розміщуються на відповідних сторінках сайту. Прикладом такого варіанту є сайт «Чернівці – туристичний путівник» [4], який адмініструється кафедрою географії та менеджменту туризму Чернівецького національного університету.

Сайт «Чернівці – туристичний путівник» був заснований у 2007 році та впродовж багатьох років посідає перші (1–3) позиції в пошуковій системі Google за ключовими словами Чернівці + путівник або туризм або екскурсії та ін. Його щоденна відвідуваність поступово зростала досягнувши пере-січно 300 відвідувачів на день у 2016–2017 рр., що вважається доволі хорошим показником для подібних регіональних туристичних путівників (див. табл. 1). На порядок більший трафік в Україні

Таблиця 1

**Відвідувачі сайту «Чернівці – туристичний путівник»
та колишньої резиденції митрополитів Буковини і Далмації**

Роки	Сайт «Чернівці – туристичний путівник»		Резиденція митрополитів
	Хости	Відвідувачі	Екскурсанти
2016	102360	105160	85577
2017	120008	122747	96024
2018	66998	68846	94565
2019	36074	37897	96517
2020	32205	38775	24631
2021	37998	55239	67298
2022	39680	47786	50087
2023	36361	41463	65633
2024	31790	37638	-

Джерело: сформовано автором із використанням даних статистичного обліку Історико-архітектурного музейного комплексу ЧНУ

мали лише до загальнонаціональні туристичні путівники.

Однак, починаючи у 2018 року відвідуваність сайту Сайт «Чернівці – туристичний путівник» стрибкоподібно зменшилась майже вдвічі, а 2019 р. досягла свого мінімального пересічного показника – 100 відвідувачів за день.

Це зменшення трафіка могло бути пов'язане зі скороченням цільової аудиторії. Місто Чернівці є центром пізнавального туризму із пам'яткою ЮНЕСКО. Цільову аудиторію в такому випадку можна ототожнювати з екскурсантами. Про їхню кількість можна судити за кількістю екскурсантів у колишній Резиденції буковинських митрополитів (ЧНУ), яка ними відвідується обов'язково, бо є пам'яткою ЮНЕСКО (див. табл. 1).

Зіставлення динаміки відвідувачів сайту та резиденції митрополитів не підтверджує цього припущення, бо трафік сайту почав скорочуватися у 2018 р., а кількість екскурсантів в ЧНУ помітно скоротилася у 2020 році, що сталося через пандемію COVID 2019 (див. рис. 2)

Очевидно, що трафік сайту «Чернівці – туристичний путівник» знаходився під впливом інших чинників. Вони мали як локальний характер, так і відображали загальні тенденції, що намітилися в Інтернеті. Перший чинник пов'язаний з просуванням сайтів в Інтернеті.

Основні засоби просування в Інтернеті представлені на рис. 3 [2].

SEO (search engine optimization) – один із сучасних інструментів оптимізації сайту задля його просування в пошукових системах мережі Інтернет. Являє процес коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимог алгоритму пошукових систем, зокрема Google, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певного запиту користувачів. Чим вища позиція сайту в результатах пошуку, тим більша ймовірність, що відвідувач перейде на нього за посиланням [2].

SEO сайту «Чернівці – туристичний путівник» передбачало формування семантичного ядра на

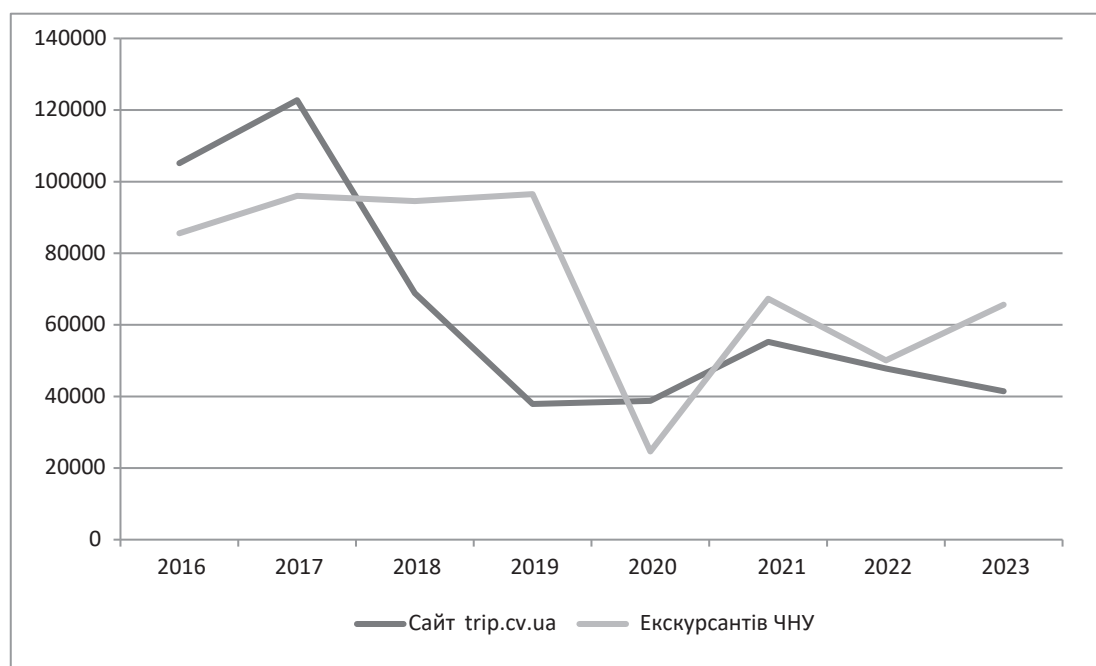


Рис. 2. Відвідувачі сайту «Чернівці – туристичний путівник» та колишньої резиденції митрополитів Буковини і Далмації

Джерело: сформовано автором із використанням даних статистичного обліку Історико-архітектурного музейного комплексу ЧНУ



Рис. 3. Основні засоби просування в мережі Інтернет

Джерело: сформовано автором

основі популярних ключових слів і словосполучень для пошукових систем, формування відповідної структури сайту. На основі цих даних сторінки сайту містили відповідні назви <title> та метатегі, а також релевантні заголовки та підзаголовки <H> із відповідним якісним контентом. Як наслідок, Google «вподобав» сайт та «викидав» його на чільних позиціях у пошуку за відповідними запитами. SEO-оптимізація сайту дозволила «безкоштовно», тобто без витрат на просування, мати трафік від 300 до 500 відвідувачів на день.

Використання контекстної реклами в туризмі вважається доволі ефективним інструментом просування. Важливим фактором успішної контекстної реклами є місце показу оголошення. Найефективнішим місцем є розміщення контексту в пошуковій видачі, наприклад Google де концентрується до 90% трафіка пошукових запитів в Інтернеті. Існує кілька платформ для розміщення контекстної реклами, але найбільш популярна Google Ads, яка спрямована на більш досвідчених користувачів, оскільки її налаштування та функціональні можливості вимагають певних знань. Основна перевага контекстної реклами полягає в можливості таргетування, що дозволяє виділити цільову аудиторію, яка відповідає заданим критеріям. Таргетування може відбуватися за такими критеріями: за ключовими словами в пошуку; за інтересами в Інтернет контенті; за місцем проживання [2].

Особливою популярністю користується таргетування за інтересами в Інтернет контенті (поведінковий таргетинг). Інтернет система розміщення контекстної реклами (Google) аналізує дані про пошукові запити та перегляд контенту за IP-адресою користувача і на основі цього показує рекламні повідомлення за його інтересами. Тобто, певне повідомлення буде показане лише тому, кому воно релевантне за інтересами. Грамотне таргетування контекстної реклами дозволяє дістатися цільової аудиторії без зайвих витрат, збільшити віддачу рекламного бюджету.

Контекстна реклама в Інтернеті є платною. Сайт «Чернівці – туристичний путівник» адмініструється кафедрою географії та менеджменту туризму на громадських засадах. Тому бюджету на його просування, у т.ч. через контекстну рекламу, не могло бути в принципі. Водночас в Інтернеті існували та почали з'являтися інші подібні сайти, зорієнтовані на ту ж цільову аудиторію. Одним із них став сайт чернівецького екскурсійного бюро [5]. Цей сайт мав комерційний характер і просувався за допомогою контекстної реклами. Оскільки Чернівці – це центр пізнавального туризму, потенційні туристи шукали в Інтернеті інформацію про екскурсії по місту. Словосполучення «Чернівці + екскурсії», «екскурсії по Чернівцях», «екскурсоводи по Чернівцях» сформували потужний кластер в семантичному ядрі сайту «Чернівці – туристичний путівник».

Очевидно, що контекстна реклама сайту чернівецького екскурсійного бюро таргетувалася за цими ж ключовими словами. Як наслідок він «викидався» на перших рекламних позиціях у Google за ключовими словосполученнями які були спільними і для сайту «Чернівці – туристичний путівник», змістивши його у пошуку нижче. Це набрало обертів у 2018 р. і трафік сайту «Чернівці – туристичний путівник» обвалився.

Весь час послуговуватися контекстною рекламою в пошукових запитах не обов'язково. Найголовніше – це вивести сайти на перші позиції у пошуку. Відповідно до алгоритмів Google, сайти без реклами ранжуються у пошуку за популярністю, яка оцінюється за трафіком. Тобто, якщо за допомогою контекстної реклами наростити трафік настільки, що він стане більшим, ніж у сайту, який знаходиться на перших позиціях, та водночас провести SEO-оптимізацію, то можна закріпитися на першому місці та залишитися на ньому вже і без контекстної реклами. Однак, це можливо лише тоді, коли конкуренти не послуговуються контекстною рекламою. Саме це сталося із сайтом чернівецького екскурсійного бюро.

Основними інструментами медійної реклами є інтернет-банери та тизери (текстово-графічні блоки). Банер є статичним або динамічним зображенням рекламного характеру для залучення потенційних клієнтів, що представляє собою посилання на сайт-першоджерело інформації. Технології Flash і Java дозволяють створювати рекламні банери з різними анімаційними ефектами і звуковим супроводом, що підвищує їх ефективність як рекламного звернення. Результативність медійної реклами турфірми цілком залежить від правильності вибору інтернет-майданчика, на якому розміщуються банери та тизери. Найвдалішими є спеціалізовані інтернет-ресурси туристичної спрямованості, розраховані на цільову аудиторію [2].

Інший чинник, який значно вплинув на трафік, не лише цього, але й всіх сайтів в Інтернеті, – це поява соціальних мереж і смартфонів, які стали мобільними платформами для них. Соціальні мережі, особливо в сегменті таких комунікаторів, як смартфони, перехоплюють трафік Інтернету (див. табл. 2, рис. 4). Facebook, Instagram та інші відомі соціальні мережі можна розглядати як соціальні інтернет-майданчики з можливістю реклами туристичних destination широким верствам населення з таргетуванням за тими ж ознаками, що і в контекстній рекламі [9].

Висока популярність соціальних мереж дала поштовх розвитку SMM-маркетингу. З часом акцент просування змістився від прихованої «джинси» до відкритої реклами та цілеспрямованої роботи з аудиторією. Додатки соціальних мереж були вдосконалені до повноцінних маркетингових інструментів, яких нараховується понад 80, проте, не всі з них використовуються в туристичній сфері. Найбільш

активно застосовуються в туристичному бізнесі такі інструменти [2]:

- 1) створення і просування тематичних спільнот;
- 2) просування в існуючих тематичних спільнотах;
- 3) просування через мобільні додатки в соціальних мережах;
- 4) інтеграція сайту фірми з соціальними мережами;

- 5) створення власних хештегов;
- 6) ведення та просування корпоративних блогів зі SMO-оптимізацією;
- 7) проведення вебінарів та інтерактивного консалтингу.

Дані інструменти дозволяють успішно інтегрувати SMM-маркетинг в загальну маркетингову стратегію турфірми і забезпечити її присутність

Таблиця 2

**Топ сайтів (Домени) інтернет-аудиторії України:
ранжування за середньоденною часткою, травень 2019 р.**

Платформи Домени	Desktop+Mobile browser (Android)		Desktop		Mobile browser (Android)	
	СДЧ	Місячне охоплення	СДЧ	Місячне охоплення	СДЧ	Місячне охоплення
google	60%	84%	66%	63%	41%	22%
youtube.com	42%	70%	50%	55%	21%	17%
facebook.com	31%	52%	29%	36%	35%	19%
ukr.net	15%	26%	17%	23%	5%	4%
privatbank.ua	11%	44%	12%	30%	7%	11%
instagram.com	10%	28%	7%	17%	15%	11%
olx.ua	10%	39%	12%	28%	6%	9%
sinoptik.ua	10%	25%	10%	17%	4%	5%
prom.ua	7%	36%	8%	28%	3%	7%
rozetka (.ua/.com.ua)	6%	36%	7%	27%	2%	5%
wikipedia.org	6%	34%	7%	27%	3%	7%
gismeteo.ua	5%	16%	5%	13%	3%	4%
i.ua	4%	12%	5%	11%	1%	2%
obozrevatel.com	4%	23%	3%	15%	4%	7%
twitter.com	3%	11%	3%	9%	1%	2%
rp5.ua	3%	7%	4%	5%	1%	1%
aliexpress.com	3%	16%	4%	13%	1%	2%
favorit.com.ua	3%	14%	4%	12%	1%	2%
parimatch.com	3%	12%	4%	12%	1%	2%
meta.ua	3%	8%	3%	8%	1%	2%
tsn.ua	2%	15%	2%	12%	1%	2%

Джерело: Factum Group Ukraine, дані без АР Крим і окупованого Донбасу [8]

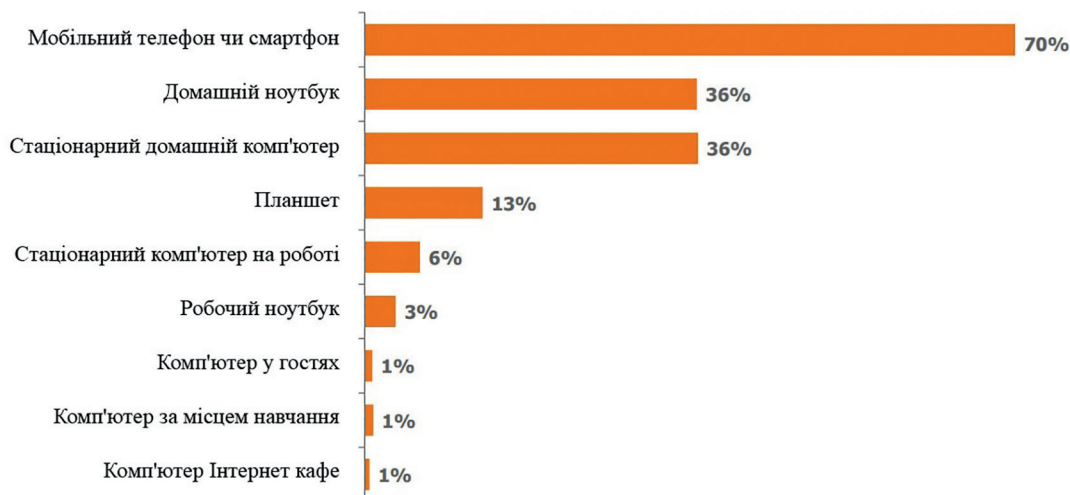


Рис. 4. Типи доступу до Інтернет регулярних користувачів в Україні, 2018 р.

Джерело: Factum Group Ukraine, дані без АР Крим і окупованого Донбасу [8]

в соціальних мережах. Багато дослідників SMM-маркетингу дотримуються тих позицій, що віддача від соціальних мереж набагато вище, ніж від інших засобів інтернет-маркетингу.

Разом із соціальними мережами зростає значення для Інтернет реклами відеохостингу, зокрема Youtube (див. табл. 2) та TikTok. Даний ресурс надає можливість безкоштовно завантажувати та зберігати відео і компонувати його з текстовою інформацією, а також виставляти це відео на інших Інтернет ресурсах. Тематично споріднені відео можуть поєднуватися в канал із залученням підписників, тобто існує можливість створювати спільноти глядачів за певними інтересами. Це дозволяє охоплювати лише цільову аудиторію. Технології інтернет-маркетингу

та аналітики (наприклад, YouTube Analytics) дають можливість детально дослідити поведінку підписників каналу за допомогою оцінки залучення аудиторії і кількості ефективних переглядів [2].

Може скластися враження, що час сайтів, як засобів просування в Інтернеті, минув. Але зіставлення статистики щомісячних відвідувачів сайту «Чернівці туристичний путівник» та екскурсантів у колишній резиденції Буковинських митрополитів засвідчує тісний зв'язок між цими показниками – коефіцієнт кореляції $r = 0,78$ (див графік розподілу на рис. 5).

Роль соціальних мереж в Інтернет рекламі значною мірою перебільшена. Відсоток купівель через переходи в пошукових системах в 3 рази вищий, ніж через переходи в соціальних мережах. Це пов'язане

Таблиця 3

**Відвідувачі сайту «Чернівці – туристичний путівник»
та колишньої резиденції митрополитів Буковини і Далмації, 2023 р.**

Місяці	Сайт «Чернівці – туристичний путівник»		Резиденція митрополитів
	Хости	Відвідувачі	Екскурсанти
Січень	2193	2628	3478
Лютий	2455	2893	1807
Березень	3128	3611	2918
Квітень	3427	3787	4098
Травень	3877	4508	8205
Червень	2997	3411	7274
Липень	3469	3941	8472
Серпень	3213	3649	8322
Вересень	2798	3195	6453
Жовтень	4182	4685	9282
Листопад	2625	2881	3512
Грудень	1997	2274	1810

Джерело: сформовано автором із використанням даних статистичного обліку Історико-архітектурного музейного комплексу ЧНУ

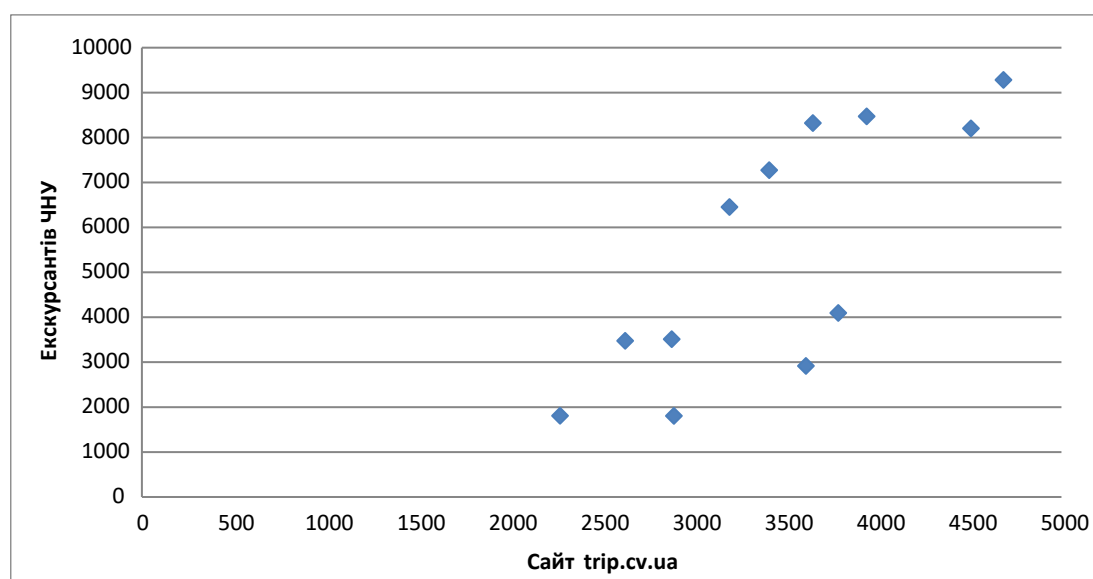


**Рис. 5. Розподіл відвідувачі сайту «Чернівці – туристичний путівник»
та колишньої резиденції митрополитів Буковини і Далмації**

Джерело: сформовано автором із використанням даних статистичного обліку Історико-архітектурного музейного комплексу ЧНУ

з тим, що користувач Google є активним і цілеспрямованим – вводить пошуковий запит та переглядає результати пошуку. Користувач соціальних мереж і відеохостингів більшою мірою пасивний – гортає стрічку, сформовану під його вподобання. Тобто в соціальних мережах більше зайвої та «холодної» аудиторії.

Висновки. Впевнено можна сказати, що всі засоби Інтернет реклами необхідно поєднувати. Має бути суб'єкт маркетингових комунікацій туристичної дестинації. На роль цього суб'єкта найкраще підходить Туристичний інформаційний центр (ТІЦ). ТІЦ може бути муніципальним, а також належати об'єднанням (асоціаціям) місцевих підприємств туристичної індустрії. Цей суб'єкт має адмініструвати сайт, консолідує зусилля усіх зацікавлених сторін через надання авторизованого доступу до відповідних сторінок сайту для розміщення стейкхолдерами свого контенту. Туристична дестинація повинна бути представлена в Інтернеті також на своїх сторінках в соціальних мережах. Посилання на ці сторінки повинні бути нагорі сайту, а в долині мають бути кнопки «Поділитися в соціальних мережах». В свою чергу на сторінках соціальних мереж має бути посилання на сайт. Окрім того, суб'єкт маркетингових комунікацій туристичної дестинації повинен мати свій канал у відеохостингу, щоби розміщувати на ньому відео, яке потім вставлятиметься на сторінки сайту. Цей канал і соціальні мережі також працюватимуть як окремі маркетингові комунікації.

Як правильно поєднувати ці ресурси, підказує воронка продаж, коли на шаблі обізнаності працюють соціальні мережі та медіа, головне завдання яких полягає в тому, щоби привернути увагу, викликати інтерес та перенаправити на сайт туристичної дестинації. В свою чергу сайт має провести через наступні шаблі воронки: викликати бажання здійснити туристичну поїздку, привести до дії – забронювати послуги місцевої туристичної індустрії та, зрештою, відвідати туристичну дестинацію.

Виходячи з усього сказаного, можна висунути певні вимоги до сайту туристичної дестинації:

Сайт має бути оптимізованим для пошукових систем з точки зору SEO.

Сайту має містити інформацію про туристично-рекреаційні ресурси та інфраструктуру, транспортні та послуги гостинності, види відпочинку та рекреаційні послуги, тобто про все те, що може зацікавити людину як туриста у даній місцевості. Ця інформація має відповідати семантичному ядру сайту та структуруватися на основі його кластерів.

Дизайн сайту має бути адаптивним під мобільну та комп'ютерну версію. Мобільна версія має бути головною, тобто весь текстовий, графічний та відео контент має бути за умовчанням розрахований на мобільну версію.

Сайт повинен мати інструментарій, який забезпечить дію з боку відвідувача та приведе до замов-

лення чи бронювання послуг місцевої туристичної індустрії.

Сайт має бути інтерактивний та побудований на базі даних. Авторизований доступ до редагування відповідних сторінок повинні мати всі стейкхолдери, а режим редагування повинен мати дружній для офісного працівника інтерфейс.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Заячківська Г.А. Маркетинг в'їзного туризму: теоретико-методологічні засади : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 308 с.
2. Король О.Д. Основи туристського маркетингу: Навчальний посібник, 2-ге вид. перероб. і доп. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2021. 140 с.
3. Назаренко О. В. Перспективи розвитку в'їзного туризму в Україні з використанням інструментів digital-маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4 (74–75). С. 205–219.
4. Чернівці – туристичний путівник. Web-сайт. URL: www.trip.cv.ua
5. Чернівецьке екскурсійне бюро. Web-сайт. URL: <https://chernivtsi-tours.com.ua>
6. Юринець З., Мельник Н. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 137–141.
7. Balanza I.M.; Nadal M.C. Marketing e comercialização de produtos turísticos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
8. Factum Group Ukraine. Проникновение интернета в Украине. URL: https://inau.ua/sites/default/files/file/1811/dani_ustanovchyh_doslidzhen_iii_kvartal_2018_0.pdf
9. Hays S., Page S.J., Buhalis D. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*. 2013. Vol. 16(3). P. 211–239.
10. Jacobsen, J.K.S., Munar, A.M. Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives*. 2012. Vol. 1(1). P. 39–47.
11. Kim, H., Fesenmaier D.R. Persuasive design of destination web sites: An analysis of first impression. *Journal of Travel Research*. 2008. Vol. 47(1). P. 3–13.
12. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2016. 208 p.
13. Nysveen H., Methlie L., Pedersen P. E. Tourism web sites and value-added services: The gap between customer preferences and web sites offerings. *Information Technology & Tourism*. 2003. Vol. 5. P. 165–174.
14. Sadchenko O., Lagodienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. Marketing tools in stimulating innovative activity of enterprises. *International journal of management*. 2020. № 11(6). P. 241–251.
15. Williams P., Palmer A. Tourism destination brands and electronic commerce: Towards synergy? *Journal of Vacation Marketing*. 1999. Vol. 5. No. 3. P. 263–275.

REFERENCES:

1. Zaiachkovska, H.A. (2020). *Marketynh viznoho turyzmu: teoretyko-metodolohichni zasady: monohrafiia* [Marketing of inbound tourism: theoretical and methodological foundations: monograph]. Poltava: PUET, 308 p. [in Ukrainian].
2. Korol O.D. (2021) *Osnovy turystskoho marketynhu: Navchalnyi posibnyk, 2-he vyd. pererob. i dop* [Fundamentals of tourism marketing: Textbook, 2nd ed. revised and supplemented]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet, 140 p. [in Ukrainian].
3. Nazarenko, O. V. (2020). *Perspektyvy rozvytku viznoho turyzmu v Ukraini z vykorystanniam instrumentiv digital-marketynhu* [Prospects for the development of inbound tourism in Ukraine using digital marketing tools]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3–4 (74–75), pp. 205–219. [in Ukrainian].
4. Chernivtsi – tourist guide [Chernivtsi – tourist guide]. Available at: www.trip.cv.ua
5. Chernivtsi excursion bureau [Chernivtsi excursion bureau]. Available at: <https://chernivtsi-tours.com.ua>
6. Yurynets Z., Melnyk N. (2014). *Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoï polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy* [Basic aspects of marketing policy formation at enterprises of the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 6, pp. 137–141. [in Ukrainian].
7. Balanza I.M., Nadal M.C. *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
8. Factum Group Ukraine. *Proniknovenie Interneta v Ukraine*. Available at: https://inau.ua/sites/default/files/file/1811/dani_ustanovchyyh_doslidzhen_iii_kvartal_2018_0.pdf
9. Hays S., Page S.J., Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, vol. 16(3), pp. 211–239.
10. Jacobsen J.K.S., Munar A.M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives*, vol. 1(1), pp. 39–47.
11. Kim H., Fesenmaier D.R. (2008). Persuasive design of destination web sites: An analysis of first impression. *Journal of Travel Research*, vol. 47(1), pp. 3–13.
12. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). *Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 208 p.
13. Nysveen H., Methlie L., Pedersen P.E. (2003) *Tourism web sites and value-added services: The gap between customer preferences and web sites offerings*. *Information Technology & Tourism*, vol. 5, pp. 165–174.
14. Sadchenko O., Lagodiienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. (2020). Marketing tools in stimulating innovative activity of enterprises. *International journal of management*, no. 11(6), pp. 241–251.
15. Williams P., Palmer, A. (1999) *Tourism destination brands and electronic commerce: Towards synergy?* *Journal of Vacation Marketing*, vol. 5, no. 3, pp. 263–275.

ACTIVITIES OF UKRAINIAN AIRLINES IN THE CONDITIONS OF WAR: STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

The article is devoted to a comprehensive analysis of the functioning of the aviation industry of Ukraine in the pre-war period and during the war, as well as prospects for its development in the post-war period. The paper examines how the COVID-19 pandemic has affected the airline industry, causing a sharp drop in demand for air travel, which in turn has forced airlines to reduce flights, curtail routes and even suspend operations. Attention is focused on the structure of the aviation market of Ukraine, the activities of the main airlines and their financial results in the pre-war period. The impact of the war on the business models of Ukrainian airlines is being studied, as well as the strategies they have used to maintain competitiveness in the passenger transportation market. Forecasts regarding the recovery of passenger traffic and the air transport market in Ukraine in the context of global economic recovery are considered. Based on this analysis, the article offers recommendations for Ukrainian airlines aimed at adapting to new conditions, increasing competitiveness, and realizing the potential for business recovery after crisis periods.

Keywords: airline, tourism, instability, forecast, sustainable development, innovative solutions.

Стаття присвячена дослідженню функціонування українських авіакомпаній у довоєнний період та в умовах війни, а також визначенню перспектив їх розвитку у майбутньому. Аналізується вплив глобальних та локальних факторів, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні, на авіаційну галузь, вивчаючи як змінилися операційні стратегії авіакомпаній та, які заходи були вжиті для адаптації до нових умов. Важливим аспектом дослідження є порівняння українського авіаринку з іншими країнами, де ситуація була менш драматичною або зростала на фоні зниження економічної нестабільності. Акцентовано увагу на структурі авіаційного ринку України, діяльності основних авіакомпаній та їх фінансових результатах у довоєнний період. Особливу увагу приділено стратегіям, які використовували українські авіакомпанії для збереження конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень у важкі часи пандемії та війни. У статті розглядається вплив війни на бізнес-модель українських авіакомпаній, де деяким довелося адаптувати свої стратегії, змінивши або скоротивши пропозицію маршрутів, скоротивши персонал або навіть змінивши парк. Проте, незважаючи на численні труднощі, українські авіакомпанії продовжують шукати можливості для зростання та розвитку. Особливу увагу приділено перспективам розвитку авіаційного ринку України після закінчення війни. У статті зазначено, що серед ключових факторів, які сприятимуть відновленню ринку авіаперевезень після війни, є стабільність політичної ситуації, інвестиції в розвиток авіаційної інфраструктури, оновлення парку літаків та впровадження інноваційних технологій. Розглянуто прогнози щодо відновлення пасажиропотоку та ринку авіаперевезень в Україні в умовах відновлення світової економіки. На основі проведеного аналізу, у статті запропоновано рекомендації українським авіакомпаніям щодо адаптації до нових умов, підвищення конкурентоспроможності та реалізації потенціалу відновлення бізнесу. Результати дослідження свідчать про можливість поступового відновлення українських авіакомпаній, де для цього необхідно здійснити низку заходів, зокрема зміцнення внутрішніх ресурсів, підвищення безпеки авіаперевезень, оновлення інфраструктури аеропортів та залучення інвестицій у розробку нової авіаційної техніки.

Ключові слова: авіакомпанія, туризм, нестабільність, прогноз, сталий розвиток, інноваційні рішення.

UDC 656.7:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-52>

Pohuda Oleksii

Postgraduate Student,
Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Погуда О.А.

Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

General problem statement. Airline operations have undergone significant changes under the influence of both global and local events. At the global level, the COVID-19 pandemic has become one of the main factors that have forced the aviation industry to significantly adjust its operational strategies. Border closures, flight restrictions and reduced passenger traffic have caused huge financial losses for many airlines, forcing them to adapt to new conditions. In response, airlines have been forced to optimize their routes, reduce the number of flights and introduce new security measures, including mandatory health checks and quarantine restrictions for passengers.

On the other hand, at the local level, the influence on the activities of airlines depends on the economic situation in specific regions, changes in the demand for air transportation, and national strategies for the

development of transport infrastructure. For example, countries with active vaccination programs and rapid economic recovery were able to return to normal levels of air travel more quickly, while others that faced prolonged lockdowns or economic hardships were more severely affected. It is worth noting that countries in which tourism is defined as a priority direction of the country's development and a source of filling the budget have better adapted to the pandemic, minimizing its impact (for example, Turkey, Egypt, Greece). One of the great challenges facing the aviation industry today was the war in Ukraine, which led to great losses, significant destruction and damage.

Analysis the last one's research and publications. The question of the functioning of the passenger air transportation market is covered quite

widely in the publications of the scientific community. The global approach to air transport management is reflected in the work of J. Wensveen [1], as well as the diagnosis of the influence of external environmental factors is actively discussed in the works of X. Wu & A. Blake (COVID-19) [2], P. Ansell (constancy) [3], S. Gössling, S. Dolnicar (impact of climate) [4], C. Chu et al. (impact of war) [5]. Special attention is paid to the problems of the functioning of airlines, which is emphasized by N. Pohuda et al. [6], T. Prymak et al. [7], O. Ovsak et al. [8], which highlights both the peculiarities of their functioning and the prospects for the development of Ukrainian airlines. However, the issues of the activities of Ukrainian airlines in wartime conditions remain insufficiently disclosed

Formulation of the article's purposes. Accordingly, the purpose of the article is to study the functioning of Ukrainian airlines in the pre-war period and during the war, with the determination of possible prospects for their development in the future.

Presentation of the main material research. In today's environment, airlines actively invest in technologies to improve the customer experience, in particular in the automation of boarding processes, digital documents and new forms of contactless service [9]. In addition, the growing popularity of environmental initiatives and the reduction of CO₂ emissions has led to the development of "green technologies", such as the introduction of new green aircraft, alternative fuels and more efficient routes to reduce emissions. Airlines are also affected by changes in global geopolitical situations, which lead to route adjustments, demand shifts in different regions, and additional restrictions.

For example, political instability or sanctions may force air carriers to change flight routes or stop flights to certain countries. However, one of the most important factors is war, which affects the activities of all business entities, especially airlines.

Current trends indicate that the number of flights is increasing every year for both passenger and cargo transportation. The recent development of the aviation industry, given the consequences of the pandemic, can be explained by a combination of rising living standards and a decrease in the cost of air travel. Although North American and European airlines currently dominate in terms of revenues and the number of passengers carried, it is expected that the greatest growth in the future will occur precisely in the markets of Asia [10]. The forecast data of the IATA, where regional distribution in 2024 the passenger air transport market developed at the fastest pace in the Asia-Pacific region – 17,2%, which will continue in the coming years (Fig. 1).

It is worth noting that the impact of environmental factors on the aviation industry has always been quite noticeable, evidence of which can be considered the period of recovery after the impact of the relevant factor, for example, war or crisis. Based on information from the IATA [11], the COVID-19 pandemic over the past 35 years has had the greatest negative impact, which was reflected in the recovery period of the industry (Table 1).

As a result of the war, and as a result of the closure of the airspace of Ukraine, air transportation experienced a decrease in European passenger traffic by 3,3% and 0,8% in world traffic in 2021 [12].

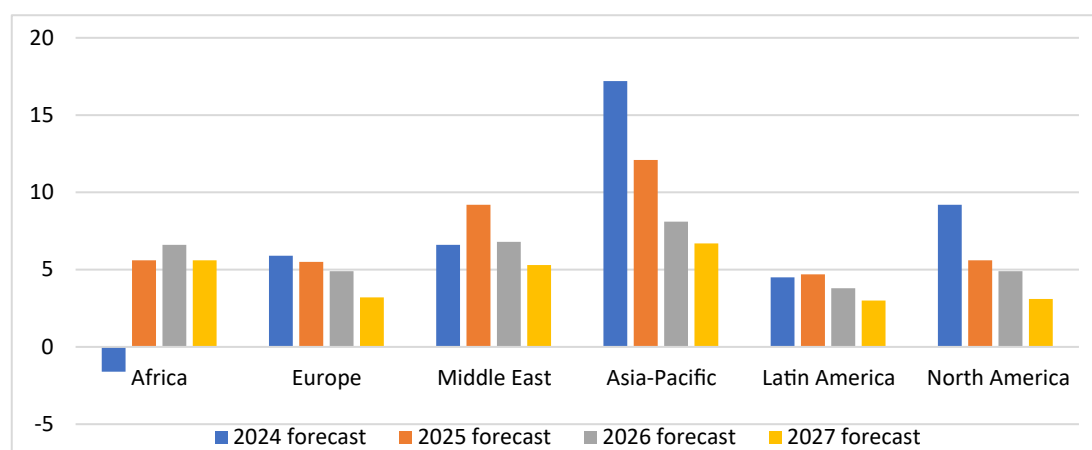


Figure 1. Estimated rates of growth in the number of air passengers, % [11]

Table 1

Recovery of the global aviation industry after the impact of environmental factors [11]

Event	Year	Recovery, months
Gulf War	1991	11
September 11 attacks	2001	16
Global financial crisis	2008	19
COVID-19	2020	48

According to forecast data of the Airports Council International (ACI) [13], in 2023 the international market of passenger air transport showed qualitative growth, where in 2024 global passenger traffic, while not reaching pre-pandemic levels, was still 4% higher than pre-pandemic, indicating a successful recovery of the transport industry after COVID-19. Despite the improvement of the macroeconomic situation in the world in 2024, in particular, the reduction of inflationary pressure, the aggravation of geopolitical conflicts, problems in the labor market and restrictions on the supply of aircraft have gained considerable importance. At the same time, improvements in passenger air traffic and airlines' return to profitability point to positive trends, with travel spending still higher than pre-pandemic levels and uncertainty over global trade policy rising significantly. Forecasts based on various development scenarios in the next 5 years indicate an improvement in the overall market situation (Fig. 2).

If we evaluate the activity of airlines, then from the position of the number of flights performed by the world representatives of the aviation industry during 2004–2024, qualitative growth in passenger demand

for aviation services can be observed (Fig. 3), where, according to trends, further annual growth of 5.6 million is expected flights.

In 2024, the leadership among representatives of the aviation industry in the world was held by the leading American airlines, where according to the value of the brand, the first positions were occupied by Delta, American Airlines and United Airlines [14], which were recognized as the most expensive since 2017. In terms of the number of transported passengers in Europe, Ryanair took the lead in 2024, having carried out almost 96,000 flights per year flights [15].

It is worth pointing out the fact that the war in Ukraine had a rather negative impact on Ukrainian airlines, but certain positive changes have taken place among representatives of neighbouring countries. In particular, the war created both challenges and opportunities for air service providers in Eastern Europe. For example, Poland has seen an increase in the number of flights, including passenger, cargo and military flights, which has prompted investment in new equipment and the hiring of additional staff. In 2023, the Euro Jet company noted an increase in the number

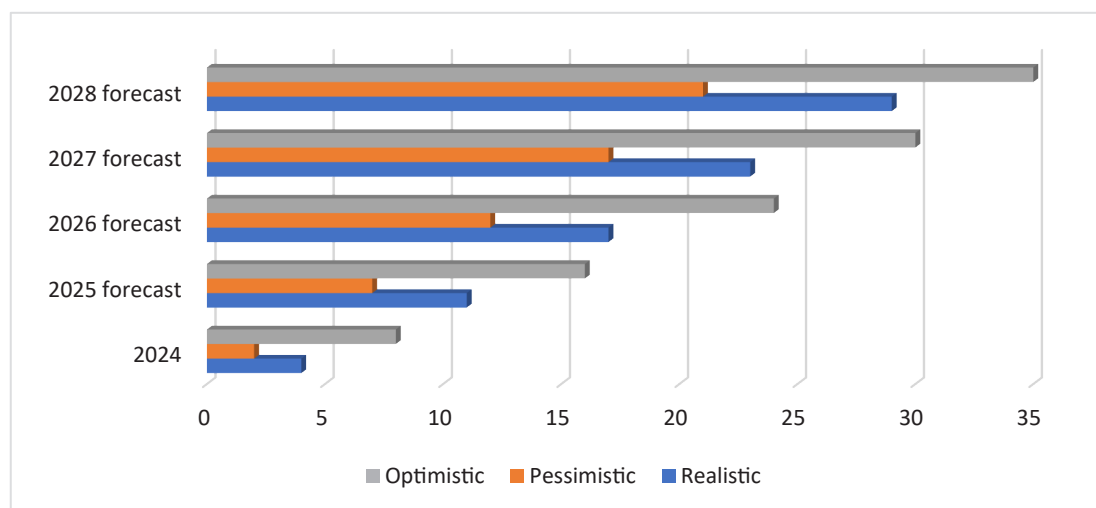


Figure 2. Forecast scenarios for the development of the world passenger air transport market, % relative to 2019 [13]

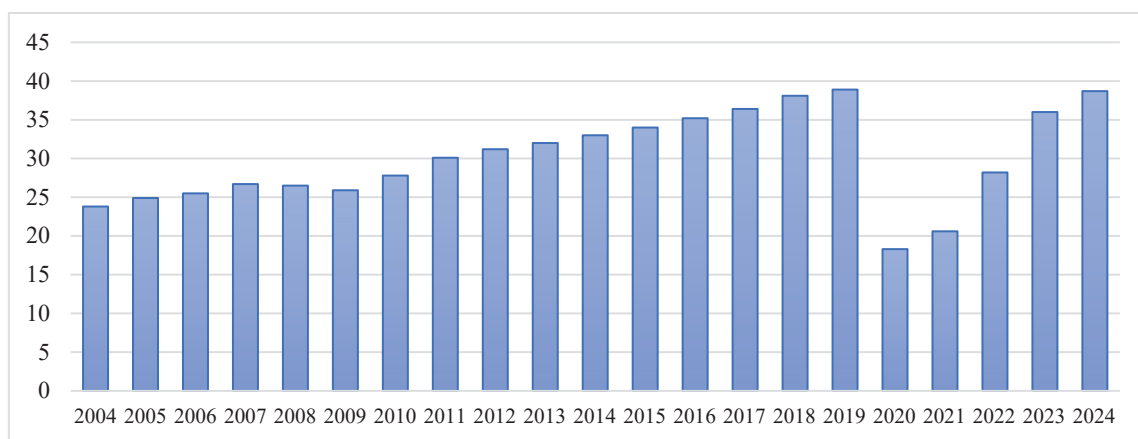


Figure 3. Dynamics of the number of flights performed by international airlines in the world, mln [10]

of business aviation flights in Poland and Hungary, as well as the reorientation of flights that previously went to Ukraine to Polish airports. Traffic to Rzeszów increased significantly, which required operational measures to expand infrastructure and personnel to ensure high-quality service [16].

Analyzing the activities of Ukrainian representatives of the aviation industry in the pre-war period, it is appropriate to consider the main players who provided services, their main indicators of activity in this period and possible directions of their development. In 2017, the number of Ukrainian airlines was 18, of which 6 were the main market players, where in 2021 their number decreased to 16, of which 4 key players accounted for 93% of passenger traffic. The TOP-5 Ukrainian airlines during 2018–2021 by the number of realized flights are presented in the Table 2.

Evaluating the structure of air transport in Ukraine during 1993–2021, there was a preponderance of foreign airlines operating flights compared to Ukrainian ones (Fig. 4).

As shown in Fig. 4, precisely with the beginning of hostilities in the East of Ukraine and Crimea, the share of flights by Ukrainian airlines increased significantly in the following years, which can be considered one of the indicators of the future development of the aviation and tourism industry after the end of the war.

The intensity of air traffic in 2022 before the start of the war was characterized by a significant amount of traffic, where almost 31 thousand were realized flights,

of which 15 818 were international, 3943 – domestic, and 11143 were transit [17]. During January–February 2022, the largest shares in the airspace of Ukraine in terms of the number of realized flights were occupied by: Ryanair – 16,9%, Wizz Air – 11,5%, SkyUp – 9,7%, Ukraine International Airlines – 9,5%, Turkish Airlines – 8,7%, Bees Airline – 4,6%, LOT Polish Airlines and Pegasus Airlines with 3,1% [19].

With the beginning of the war, Ukrainian airlines were forced to stop all flights over the territory of Ukraine, and flights in other countries were not allowed by the current legislation of the European Union. Airlines had the right to transport passengers only between Ukraine and other countries, without the possibility of carrying passengers from other countries. This led to the fact that some airlines went bankrupt, some suspended operations, and others radically changed the business model of their operations.

In 2023, three Ukrainian airlines continued to operate, namely SkyUp, Windrose and Skyline Express (previously known as Azur Air Ukraine), but abroad [19]. The main destinations served by the Skyline Express airline in the specified period were Bulgaria, Egypt, Greece and Turkey. SkyUp flew both under its own brand and performed charter flights for the airlines of Egypt, Moldova, the Netherlands and Turkey. In both 2023 and 2024, Windrose continued operations, expanding its presence both domestically and internationally. Among the key changes that took place in the airline after the start of the war, were the

Table 2

Leading airlines of Ukraine by number of flights [17]

TOP airlines	Number of completed flights, thousand			
	2018	2019	2020	2021
Ukraine International Airlines	61,691	58,772	14,406	> 20
SkyUp (since 2017)	–	10,631	8,434	> 16
Windrose	9,301	10,185	8,511	> 15
Azur Air Ukraine	4,859	7,229	4,663	> 8,5
Bees Airline (since 2019)	–	–	–	< 3,5

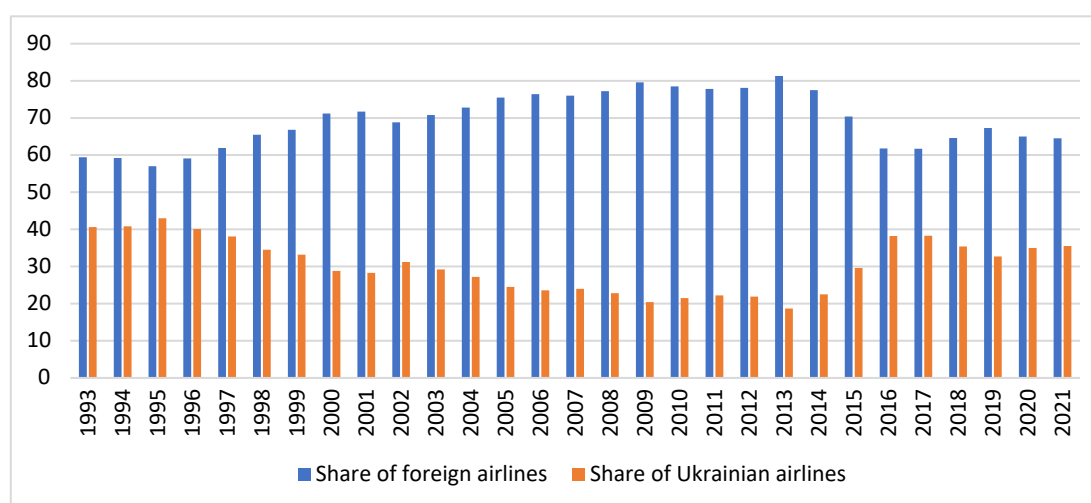


Figure 4. Distribution of air traffic in Ukraine by airlines, % [18]

Table 3

The level of revenues of the leading airlines of Ukraine, mln UAH [21]

Airline	2021	2022	I-III quarter 2023
Ukraine International Airlines	9284,5	1755,9	5,3
SkyUp	7695	2756,8	3233,8
Windrose	4559,4	772,1	719,5
Skyline Express	3846,4	527,5	368,9
Bees Airline	1531,4	267,6	9,5

inclusion of new aircraft from Ukraine International Airlines.

In 2024, the SkyUp airline also continued its activities, modifying the business model to meet new market requirements. As of October 2024, the airline performed 6,502 charter flights, provided services to more than 1 million passengers. passengers who travelled to 67 countries [20]. The main emphasis included the execution of flights for other air carriers under the relevant ACMI contracts. Evaluating the performance of Ukrainian airlines through the lens of revenue, it was SkyUp that was the most successful at the end of 2023 (Table 3).

According to the forecast data of IATA [22], the demand for air transportation is expected to grow, which is also reflected in the indicator of net income per 1 passenger, where the highest level in 2024 and the forecast year 2025 was noted in the Middle East region – 23,1 and 23,9 dollars in accordance. In general, the average value from 6.4 dollars. will be increased to 7 dollars. net profit per airline passenger. It can be assumed that the airline industry in the coming years expects a certain improvement in the growth of passenger volumes in various regions of the world, which is also explained by the effect of delayed demand caused by the pandemic. Therefore, Ukrainian companies, possessing a significant number of planes and offers, are quite competitive in the passenger air transportation market, which will require flexible actions regarding further functioning and development in the future.

Prospects for the development of Ukrainian airlines in the future depend on several key factors. First of all, it is the stability of the situation in the country and the restoration of the airport infrastructure. In addition, investments in the renewal of aircraft fleets and the introduction of the latest technologies to ensure flight safety will play an important role. Given the growing demand for domestic transportation and the gradual resumption of international flights after the war, Ukrainian airlines can expect to gradually increase their market share if they can compete effectively on price and service quality.

Conclusions. The results of the conducted research indicate the gradual recovery of the aviation industry in the world, despite the challenges of the external environment. The considered development scenarios testify to the growing role of the Asia-Pacific region as one of the promising tourist destinations, where airlines also play an important role. The analysis of the activity

of Ukrainian airlines showed a positive trend towards an increase in demand for relevant services. Despite the difficult conditions of the war, Ukrainian airlines have the potential for recovery and further development, in particular thanks to innovative approaches, flexibility in responding to challenges and significant support from the state and international partners.

Overall, airlines that can adapt to changing market conditions, invest in new digital and green technologies, improve passenger service and ensure effective cost management will benefit the airline industry in the coming years. Companies that will be able to implement innovative solutions to improve the safety, ecology and sustainability of tourism, as well as be ready to be open and transparent in all areas of activity, have every chance to strengthen their positions and ensure stable financial growth.

REFERENCES:

1. Wensveen, J. (2023). *Air Transportation: A Global Management Perspective*. Routledge.
2. Wu, X., & Blake, A. (2023). The impact of the COVID-19 crisis on air travel demand: Some evidence from China. *Sage Open*, 13(1), 21582440231152444.
3. Ansell, P. J. (2023). Review of sustainable energy carriers for aviation: Benefits, challenges, and future viability. *Progress in Aerospace Sciences*, 141, 100919.
4. Gössling, S., & Dolnicar, S. (2023). A review of air travel behavior and climate change. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 14(1), e802.
5. Chu C., Zhang H., Zhang J., Cong L., & Lu F. (2024). Assessing impacts of the Russia-Ukraine conflict on global air transportation: From the view of mass flight trajectories. *Journal of Air Transport Management*, 115, 102522.
6. Pohuda N., Ivchenko, L., & Pohuda O. (2024). Methodological approaches to the functioning of the passenger transportation market: Airline, road and railway segments. *Development Management*, 23(3), 60–71. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2024.60>
7. Prymak T., Ivchenko L., Pohuda N., Levchenko V. & Trynchuk V. (2020). The peculiarities of establishing the charter air transportation: European experience in Ukraine. *Innovative Marketing*, 16(1), 43. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.16\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/im.16(1).2020.05)
8. Ovsak O. P., Yuriiovych L. N., & Nazarenko O. P. (2021). Assessment of the competitive positions of national airlines of Ukraine. *TEM Journal*, 10(1), 318.
9. Travel Technology Investment Trends Airlines (2024). *Amadeus*. Available at: <https://amadeus.com/en/resources/research/travel-tech-investment-trends-airlines>

10. Number of flights performed by the global airline industry from 2004 to 2023, with a forecast for 2024 (2024). *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/564769/airline-industry-number-of-flights>
11. Global Outlook for Air Transport Deep Change (2024). *IATA*. Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report>
12. The impact of the war in Ukraine on the aviation industry (2022). *IATA*. Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/the-impact-of-the-conflict-between-russia-and-ukraine-on-aviation>
13. The trusted source for air travel demand update (2024). *Airports Council International*. Available at: <https://aci.aero/2024/09/18/the-trusted-source-for-air-travel-demand-updates-2>
14. Airlines 50 2024 Ranking (2024). *BrandFinance*. Available at: <https://brandirectory.com/rankings/airlines/table>
15. Leading airlines in Europe based on number of flights in 2024 (2024). *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1496289/leading-airlines-based-on-flight-traffic-europe>
16. Vorotnikov V. (2024). How the war in Ukraine is affecting aviation in Eastern Europe. *Business Airport*. Available at: <https://www.businessairportinternational.com/features/how-the-war-in-ukraine-is-affecting-aviation-in-eastern-europe.html>
17. Annual Reports (n.d.) *Ukrainian State Air Traffic Services Enterprise*. Available at: <https://uksatse.ua/index.php?s=4f631b4618f2da6f20aba01f719a774c&act=Part&CODE=376&lang=en>
18. Air traffic structure in percentages (2023). Available at: <https://skilky-skilky.info/struktura-povitrianohorukhu-u-vidsotkakh/?outgraph>
19. Market share of the leading airlines in Ukraine (2024). *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1293099/airlines-market-share-ukraine>
20. Air Charter Services: Charter flights with SkyUp Airlines on the Boeing aircraft (2024). *SkyUp Airlines*. Available at: <https://skyup.aero/en/charter-flights>
21. Ukrainian Iron Birds: what happened to passenger airlines during the war (2024). *YouControl*. Available at: <https://youcontrol.com.ua/en/data-research/ukrainian-iron-birds-what-happened-to-passenger-airlines-during-the-war>
22. Global Outlook A World with Lower Oil Prices? (2024). *IATA*. Available at: <https://www.iata.org/en/publications/economics/reports/global-outlook-december-2024>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ КОМАНДИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT: THE INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF THE TEAM OF TOURIST OPERATORS OF UKRAINE

Сучасний менеджмент потребує високого рівня компетентності у сфері лідерства, яке є ключовим чинником успішності сфери обслуговування. Постійний розвиток технологій, динамічність соціально-економічного середовища та кризові умови, такі як пандемії чи війна, створюють нові виклики, що потребують ефективного керівництва. Лідер повинен не лише організовувати робочі процеси та управляти ресурсами, а й мотивувати команду, формувати позитивний психологічний клімат і адаптуватися до мінливих обставин. Актуальність теми лідерства у сучасному менеджменті пояснюється постійною потребою в ефективному керівництві, яке здатне не лише управляти ресурсами компанії, а й забезпечити високий рівень мотивації в команді. У цій статті розглядаються психологічні аспекти лідерства у контексті сучасного менеджменту, їхній вплив на мотивацію команди та практичні інструменти, які дозволяють забезпечити високий рівень залученості працівників навіть у складних умовах.

Ключові слова: лідерство, туристичні оператори, менеджмент, туризм, мотивація, інтелект.

Modern management requires a high level of competence in the field of leadership, which is a key factor in the success of the service sector. The constant development of technologies, the dynamism of the socio-economic environment and crisis conditions, such as pandemics or war, create new challenges that require effective leadership. This article examines the psychological aspects of leadership in the context of modern management, their impact on team motivation, and practical tools to ensure high levels of employee engagement even in challenging environments. A leader must not only organize work processes and manage resources but also motivate the team, foster a positive psychological climate, and adapt to changing circumstances. The psychological aspects of leadership are of particular importance, as they directly influence employees' emotional well-being, productivity, and engagement. Uncertainty and stress in the modern environment require leaders to have a deep understanding of their subordinates' motivational needs and to apply flexible approaches to team management. In Ukraine, especially during martial law, the issue of leadership is even more relevant. The tourism industry, as one of the most vulnerable sectors, requires effective solutions to maintain employee motivation and ensure organizational stability. The ability of leaders to create a healthy psychological climate and sustain motivation impacts not only productivity but also a company's ability to adapt to crisis conditions. The relevance of the topic of leadership in modern management is explained by the constant need for effective guidance that can not only manage a company's resources but also ensure a high level of team motivation. Considering the rapid development of technologies and changing socio-economic conditions, organizational leaders must adapt their strategies to new challenges. A leader's influence on team motivation becomes a key factor in the successful operation of organizations in the modern world. The aim of this article is to analyze the role of leadership in modern management, identify key psychological aspects of effective leadership, such as emotional intelligence, communication skills, adaptability, and empathy, and explore the impact of leadership style on team motivation.

Keywords: leadership, tourism operators, management, tourism, motivation, intelligence.

УДК 159.9:005.322:338.48(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-53>

Смик О.С.

к.геогр.н., асистент кафедри географії та менеджменту туризму, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Єремія Г.І.

к.геогр.н., асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Smyk Oksana

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Yeremiia Hanna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Постановка проблеми. Особливого значення набувають психологічні аспекти лідерства, які безпосередньо впливають на емоційний стан, продуктивність і залученість працівників. Невизначеність і стрес у сучасному середовищі вимагають від лідерів глибокого розуміння мотиваційних потреб своїх підлеглих і застосування гнучких підходів до управління командою.

В умовах України, особливо в період воєнного стану, проблема лідерства є ще більш актуальною. Туристичний бізнес, як одна з найбільш вразливих галузей, потребує ефективних рішень для підтримки мотивації працівників та забезпечення стабільності роботи організацій. Від здатності лідерів формувати здоровий психологічний клімат і забезпечувати мотивацію залежить не лише продуктивність, але й здатність компаній адаптуватися до кризових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження в галузі лідерства у менеджменті вказують на важливість емоційного інтелекту, адаптивності та здатності до створення позитивного психологічного клімату в командах.

Дослідження Деніела Ґоулмана (Goleman D.) [8] підтверджують, що емоційний інтелект (EQ) є одним із ключових факторів ефективного лідерства. У своїй роботі «Емоційний інтелект: Чому він може мати більше значення, ніж IQ» автор доводить, що лідери з високим рівнем EQ здатні краще мотивувати команди, підтримувати високий рівень продуктивності та уникати конфліктів.

Лідерство та стиль роботи менеджера описано в працях вчених: Скібіцької Л.І. (2009) [5], Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. (2020) [2], Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. (2020) [1]. Культура ділового спілкування менеджера відображено у

праці Чайки Г.Л. (2005) [6]. Шандор Ф.Ф. розкриває питання ефективних стратегій управління діяльністю підприємств туризму в умовах кризи: лідерство і менеджмент [7].

Аналіз кейсів таких компаній, як Join UP!, Coral Travel та Apex Tour, показує, що лідерство з фокусом на психологічну підтримку працівників допомагає зберегти мотивацію навіть в умовах воєнного стану. Використання емоційного інтелекту, організація програм підтримки та прозорість комунікацій створюють умови для ефективної роботи команди.

Лідерство в сучасному менеджменті стає дедалі більше орієнтованим на гнучкість, емпатію та здатність працювати з емоційним станом команди. Високий рівень EQ, визнання досягнень, адаптивність та підтримка професійного розвитку працівників є ключовими чинниками, які визначають успішність сучасного лідера. Ці дані підтверджують важливість розвитку психологічних навичок у лідерів, що стають основою для створення мотивації та успішного управління командами в умовах сучасного світу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість досліджень, присвячених лідерству у сучасному менеджменті, існує ряд питань, які залишаються недостатньо вивченими: вплив екстремальних умов (воєнного стану, економічних криз) на ефективність стилів лідерства, інтеграція сучасних технологій у практику лідерства, крос-культурні аспекти лідерства, психологічна стійкість лідера, довгостроковий ефект емоційного інтелекту (EQ), адаптивність стилів лідерства до українського бізнес-середовища. Ці невирішені аспекти відкривають нові можливості для досліджень, спрямованих на вдосконалення сучасної практики лідерства та підвищення ефективності менеджменту в умовах постійних змін і викликів.

Мета статті: аналіз ролі лідерства у сучасному менеджменті, визначення ключових психологічних аспектів ефективного керівництва, таких як емоційний інтелект, комунікаційні навички, адаптивність та емпатія, а також дослідження впливу стилю лідерства на мотивацію команди.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність теми лідерства у сучасному менеджменті пояснюється постійною потребою в ефективному керівництві, яке здатне не лише управляти ресурсами компанії, а й забезпечити високий рівень мотивації в команді. Враховуючи швидкий розвиток технологій та змінювані соціально-економічні умови, лідери організацій повинні адаптувати свої стратегії до нових викликів. Вплив лідера на мотивацію команди стає ключовим чинником успішної роботи організацій у сучасному світі [4].

Лідерство в менеджменті визначається як здатність організовувати і направляти діяльність людей до досягнення спільних цілей. Теорії лідерства

різняються залежно від акценту на індивідуальних особливостях лідера або на взаємодії з підлеглими. Основні психологічні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу або теорія двох факторів Герцберга, зосереджені на мотиваційних потребах працівників та їхньому задоволенні від роботи [5]. Лідерство є важливою складовою успіху організації.

Для того щоб лідер мав позитивний вплив на організацію та її команду, він повинен володіти певними психологічними рисами та якостями, які сприяють не лише досягненню результатів, але й створенню здорового морального клімату в колективі. До основних психологічних характеристик ефективного лідера можна віднести:

Емоційний інтелект (EQ). Емоційний інтелект є критичним для ефективного лідерства, оскільки він дозволяє лідеру розпізнавати свої емоції та емоції інших, регулювати їх і використовувати для досягнення бажаних результатів. Лідер з високим рівнем EQ здатний управляти стресовими ситуаціями, налагоджувати позитивні взаємини в команді.

Самовпевненість та рішучість. Лідер повинен мати здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Комунікаційні навички. Важливою рисою лідера є здатність до ефективного комунікації. Лідер повинен бути здатний чітко донести свої ідеї до команди, вислухати підлеглих і зрозуміти потреби, побажання.

Інтуїція та здатність до адаптації. Лідери, які мають добре розвинену інтуїцію, здатні швидко оцінювати ситуацію і приймати рішення, навіть коли інформація неповна або змінюється дуже швидко.

Емоційний інтелект (EQ) лідера має безпосередній вплив на мотивацію команди. Високий рівень EQ дозволяє лідеру створювати позитивний психологічний клімат у колективі, що є основою для високої мотивації.

Лідер, який володіє здатністю розпізнавати емоції своїх підлеглих, може визначити, коли працівники відчувають стрес, невдоволення або мотивацію до роботи. Це дозволяє лідеру своєчасно реагувати на ці емоційні сигнали і надавати підтримку або коригувати стратегії мотивації в команді. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту може регулювати не тільки свої емоції, але й емоції команди [2]. Існує кілька основних стилів лідерства, кожен з яких має свій психологічний вплив на мотивацію команди. Основні стилі лідерства, які можуть впливати на мотивацію, включають:

Авторитарний стиль лідерства. Авторитарний лідер вимагає виконання завдань без запитань і контролює кожен крок працівників. Цей стиль лідерства може призвести до мотивації через страх перед покаранням або втратами. Зазвичай такий стиль застосовується в кризових ситуаціях.

Демократичний стиль лідерства. Демократичний лідер залучає команду до процесу прийняття рішень і враховує думки підлеглих.

Трансформаційний стиль лідерства. Трансформаційний лідер надихає команду на досягнення великих цілей і сприяє розвитку інновацій та змін. Цей стиль лідерства має великий вплив на мотивацію.

Ліберальний (підтримуючий) стиль лідерства. Лідер, який застосовує ліберальний стиль, дозволяє своїм підлеглим вільно приймати рішення та самостійно організовувати свою роботу.

Мотивація є одним із найбільш важливих факторів для досягнення високих результатів у роботі організації, і на цей процес значною мірою впливає стиль лідерства та психологічний вплив лідера на команду [6].

Один з основних психологічних аспектів мотивації, на які лідер може вплинути, – це визнання заслуг та підтримка. Люди прагнуть відчувати свою значущість в колективі, їхні зусилля повинні бути оцінені. Підтримка з боку лідера також має велике значення для мотивації команди. Підтримка не означає лише надання матеріальних винагород, але й емоційну підтримку, розуміння труднощів підлеглих, готовність допомогти у вирішенні проблем.

Іншим важливим фактором мотивації є стимулювання професійного розвитку підлеглих. Лідер, який інвестує в розвиток своїх співробітників, демонструє свою турботу про їх майбутнє, що стимулює внутрішню мотивацію та відданість компанії. Це включає можливості для навчання, участь у тренінгах, розширення кола обов'язків або підвищення кваліфікації.

Комунікація між лідером і командою є одним із ключових аспектів, що визначають рівень мотивації працівників [1].

Психологічний клімат у команді – це ще один важливий аспект мотивації, на який лідер має великий вплив. Коли лідер створює здорову атмосферу співпраці, де панує взаємоповага, довіра і підтримка, це сприяє не лише підвищенню мотивації, а й збільшенню загальної ефективності команди. Здоровий психологічний клімат допомагає зменшити рівень стресу, покращує комунікацію, сприяє ефективному виконанню завдань.

У контексті української туристичної галузі лідерство має значний вплив на мотивацію співробітників, що працюють в умовах постійно змінюваного ринку, коливань попиту та зовнішніх економічних факторів. Важливість психологічних механізмів мотивації в управлінні командою туристичного оператора можна розглядати через різноманітні практичні аспекти, що включають створення ефективної комунікації, підтримку інновацій, а також адаптацію до змінюваних умов [7].

В умовах воєнного стану в Україні туристична галузь зазнала значних змін через нестабільність економічної ситуації, відсутність міжнародних подорожей та зміни у внутрішньому туризмі. Лідерство в таких умовах має надзвичайно

важливу роль у підтримці мотивації працівників, які стикаються зі стресом, тривогою та невизначеністю. Лідерство може допомогти зберегти командний дух, покращити психоемоційний клімат і сприяти збереженню продуктивності навіть у таких складних умовах.

У період воєнного стану психологічний стан працівників туристичних компаній може бути під впливом стресу, невизначеності та тривожних настроїв. Важливою частиною лідерства в таких умовах є забезпечення психологічної підтримки та створення атмосфери, де співробітники відчують емоційну стабільність і підтримку з боку керівництва. Лідери повинні проявляти емпатію до своїх співробітників, організовувати регулярні онлайн-зустрічі для обміну інформацією і підтримки морального духу. Важливою є також готовність лідера демонструвати відкритість у спілкуванні, надаючи інформацію про ситуацію в країні та компанії.

Кейс-стаді: один із найбільших туристичних операторів України – **Join UP**, під час повномасштабного вторгнення на територію України, активно впроваджував програми психологічної підтримки для своїх співробітників. Керівництво організувало регулярні онлайн-зустрічі, де команди могли отримувати емоційну підтримку, а також були запуснені внутрішні програми з психологічного консультування. Ці заходи дозволили зберегти командний дух і допомогти співробітникам впоратися з емоційним навантаженням, що виникло через ситуацію в країні.

Незважаючи на складні обставини, важливо зберігати систему визнання досягнень та винагороди за роботу. Співробітники, які відчують свою цінність і значущість для компанії, більш мотивовані до продуктивної праці, навіть у періоди криз. Лідери можуть запроваджувати програму заохочення, яка включає не тільки матеріальні винагороди, але й моральне визнання з боку керівництва. Це можуть бути публічні нагороди, відзнаки, а також інші форми заохочення, які допомагають співробітникам відчувати себе важливими частинами команди [3].

Кейс-стаді: TUI Ukraine під час воєнного стану реалізувала систему мотиваційних програм для своїх співробітників, де в рамках внутрішніх комунікацій відзначали найактивніших учасників процесів, які продовжували працювати, навіть коли частина співробітників перебувала на відпочинку або була змушена залишити роботу через ситуацію в країні. Це сприяло створенню атмосфери єдності та мотивації серед працівників компанії. Одним з ключових аспектів лідерства в умовах війни є здатність адаптувати організаційні процеси під нові умови. Гнучкість у підходах до роботи та швидка реакція на змінювані зовнішні обставини дозволяють зберегти працездатність команди, а також підтримати мотивацію працівників у складних умовах.

Туристичні компанії можуть розробляти нові формати роботи: перейти на віддалений формат роботи для тих, хто може працювати з дому, або скоригувати робочі графіки з урахуванням безпеки співробітників. Важливо також надавати підтримку співробітникам, які перебувають в зонах бойових дій або мають родичів, що постраждали від війни.

Кейс-стаді: Coral Travel адаптувала свою стратегію під нові реалії, запропонувавши своїм співробітникам гнучкий графік роботи, який дозволяв працювати з дому або обирати більш зручний для них режим. Керівництво також організувало інтенсивні тренінги та вебінари, щоб допомогти працівникам впоратися з нестабільною ситуацією та зберегти продуктивність. Це дозволило команді швидко адаптуватися до нових умов і не втратити мотивацію [3].

Важливо, щоб лідери забезпечили психологічну безпеку в команді, де кожен співробітник може звернутися за допомогою та отримати підтримку від колег і керівництва. Під час війни багато людей можуть переживати стрес та тривогу, тому підтримка між колегами та керівництвом є важливою для збереження стабільного морального духу в колективі. Лідери повинні створювати простір для відкритого спілкування, де співробітники можуть обговорювати свої переживання та труднощі. Вони також можуть організовувати внутрішні групи підтримки, де співробітники можуть обмінюватися досвідом або просто підтримувати один одного.

Кейс-стаді: Anex Tour Ukraine у період воєнного стану впровадив спеціальні програми для співробітників, спрямовані на підтримку психологічного стану. Окрім індивідуальних консультацій з психологами, в компанії організували внутрішні чат-кімнати для підтримки командного духу, де співробітники могли обговорювати свої переживання та знаходити підтримку в колегам. Це дозволило зберегти емоційну стабільність та сприяти високій мотивації працівників.

У часи невизначеності особливо важливими є відкриті та прозорі комунікації з командою. Лідери повинні регулярно інформувати співробітників про поточну ситуацію в країні та в компанії, пояснювати стратегії та плани на майбутнє. Це знижує рівень тривоги і дозволяє співробітникам відчувати себе більш залученими в процес прийняття рішень.

Прозорість у комунікаціях дозволяє уникнути непорозумінь і допомагає команді зберігати мотивацію.

Кейс-стаді: TUI Ukraine під час воєнного стану проводила регулярні вебінари та інформаційні сесії, на яких інформувала своїх співробітників про зміни в роботі компанії, можливі варіанти для розвитку туризму в Україні та за кордоном, а також відповідала на питання працівників. Ці заходи дозволили не тільки зберегти командний дух, але й забезпечити високий рівень залученості працівників у процеси компанії.

У період воєнного стану психологічна підтримка, мотивація через визнання досягнень, прозорість комунікацій і адаптація до нових умов є ключовими аспектами лідерства, що дозволяють туристичним компаніям України підтримувати продуктивність та мотивацію своїх співробітників. Кейс-стаді, такі як **Join UP!, TUI Ukraine, Coral Travel і Anex Tour Ukraine**, показують, як лідери можуть застосовувати різноманітні стратегії для підтримки своїх команд навіть в умовах війни, забезпечуючи ефективність роботи та психологічну стабільність [3].

Висновки. Лідерство у сучасному менеджменті є критично важливим елементом успіху організацій, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність команди та її мотивацію. В умовах швидких технологічних змін, економічної нестабільності та кризових ситуацій, таких як воєнний стан в Україні, лідерство стає інструментом адаптації до нових викликів і підтримки стабільності роботи компанії.

Основними психологічними характеристиками ефективного лідера є емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність до адаптації, емпатія та рішучість. Саме ці якості дозволяють створювати позитивний психологічний клімат у команді, налагоджувати довірчі стосунки, зменшувати рівень стресу та формувати сприятливі умови для продуктивної роботи.

Різні стилі лідерства, зокрема демократичний, трансформаційний та підтримуючий, мають свої переваги у залежності від ситуації та потреб колективу. Особливої уваги заслуговують кейси українських компаній, які впроваджують стратегії підтримки мотивації та емоційного стану працівників в умовах війни. Практики визнання досягнень, прозорості комунікацій, емоційної підтримки та адаптивності дозволяють зберігати командний дух і продуктивність навіть у складних обставинах.

Таким чином, ефективне лідерство, засноване на глибокому розумінні психології мотивації та адаптації до нових умов, є ключовим фактором розвитку організацій та досягнення ними високих результатів у сучасному світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кожушко Л.Ф., Щербаківа А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного ун-ту водного господарства та природокористування. Екон. науки.* 2020. Вип. 4. С. 85–95.
2. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір.* 2020. № 159. С. 88–91.
3. Найбільші туроператори України. URL: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv>
4. Сергєєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

5. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 181 с.

6. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.

7. Шандор Ф.Ф. Ефективні стратегії управління діяльністю підприємств туризму в умовах кризи: лідерство і менеджмент. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 28. С. 76–81.

8. Goleman D. Emotional Intelligence. (Переклад: С.Л. Гумецькая). Харків : Видавництво «Віват», 2018. С. 512.

REFERENCES:

1. Kozhushko L.F., Shcherbakova A.S. (2020) Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization] *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*. No. 4(92), p. 85–95.

2. Markina I.A., Voronina V.L., Dmytrenko I.A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu

[Leadership as a phenomenon of modern management] *Ekonomichnyi prostir*. No. 159, p. 88–91.

3. Naibilshi turoperatory Ukrainy [The largest tour operators of Ukraine]. Available at: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv>

4. Serheieva L.M., Kondratieva V.P., Khromei M.Ya. (2015) Liderstvo: navch. Posibn [Leadership]. Ivano-Frankivsk: "Lileia-NV", 296 p.

5. Skibitska L.I. (2009) Liderstvo ta styl roboty menedzhera: Navchalnyi posibnyk [Leadership and work style of the manager]. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 181 p.

6. Chaika H.L. (2005) Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch. posibnyk [Culture of business communication of the manager]. Kyiv: Znannia, 442 p.

7. Shandor F.F. (2009) Efektyvni stratehii upravlinnia diialnistiu pidpriemstv turindustrii v umovakh kryzy: liderstvo i menedzhment [Effective strategies for managing the activities of tourism industry enterprises in crisis conditions: leadership and management]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya "Ekonomika"*. No. 28. P. 76–81.

8. Goleman D. (2018) Emotional Intelligence [Emotional Intelligence] (Pereklad: S.L. Humetskaia). Kharkiv: Vydavnytstvo "Vivat", p. 512.

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАЙНОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

STRUCTURAL AND DYNAMIC CHARACTERISTICS OF THE PROPERTY CONDITION OF TOURIST ACTIVITIES IN UKRAINE

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-54>

Тютюнник Ю.М.

к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний
університет

Тютюнник С.В.

к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку
і оподаткування,
Полтавський державний аграрний
університет

Чіп Л.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування,
Полтавський державний аграрний
університет

Tiutiunnyk Yurii

Poltava State Agrarian University

Tiutiunnyk Svitlana

Poltava State Agrarian University

Chip Lyudmyla

Poltava State Agrarian University

У статті досліджено структурно-динамічні характеристики майнового стану підприємств індустрії туризму в Україні. Проведено аналіз динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання та валюти балансу у сфері туристичної діяльності, визначені середні значення валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів. Проведено розрахунок частки середніх підприємств, малих підприємств та мікропідприємств у складі та валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів. Визначено зміни в структурі активів і пасивів суб'єктів туристичної діяльності. Узагальнено позитивні та негативні характеристики майнового стану туристичних агентств і туристичних операторів за результатами аналізу динаміки та структури необоротних і оборотних активів, власного капіталу та зобов'язань і забезпечень за окремими видами.

Ключові слова: майновий стан, туристичні агентства, туристичні оператори, валюта балансу, необоротні активи, оборотні активи, дебіторська заборгованість, непокритий збиток, поточна кредиторська заборгованість.

The article examines the structural and dynamic characteristics of the property status of enterprises of the tourism industry in Ukraine. Property status is one of the important characteristics of the financial status of business entities, which makes it possible to assess the composition, structure and dynamics of assets (property resources) and liabilities (sources of their formation). It was established that the only factor in reducing the total value of the currency of the balance sheet of travel agencies and tour operators was the reduction in the number of active subjects of the tourism industry, while the average values of the currency of the balance sheet of travel agencies and tour operators increased in nominal terms and decreased in real terms, taking into account inflation. In terms of size, micro-enterprises predominate in travel agencies and tour operators (99,7 and 95,5% in 2023, respectively). In the currency of the balance sheet of travel agencies, the share of micro-enterprises increased to 72,6%, and the share of small enterprises decreased to 20,3% in 2023; in the currency of the balance sheet of tour operators, the share of medium-sized enterprises decreased to 54,1%, and the share of small enterprises increased to 30,8% in 2023. Positive and negative characteristics of the property status of travel agencies and travel operators are summarized based on the results of the analysis of the dynamics and structure of non-current and current assets, equity and liabilities and guarantees by individual types. In the structure of assets of travel agencies and tour operators, current assets prevail, and among them – receivables (77,7% in 2023). Among non-current assets, unfinished capital and long-term financial investments have negative dynamics. In the structure of liabilities of travel agencies, the share of equity decreased from 27,4% in 2019 to 21,4% in 2023, and the equity of tour operators remains negative due to the presence of an uncovered loss. Ways to improve the property status of tourism entities in Ukraine are related to ensuring the positive dynamics of types of non-current assets, the formation of a positive amount of equity due to the transformation of uncovered losses into retained earnings, and the achievement of the optimal ratio (about 1:1) between receivables and payables.

Key words: property status, travel agencies, tour operators, balance sheet currency, non-current assets, current assets, accounts receivable, uncovered loss, current accounts payable.

Постановка проблеми. Фінансовий стан суб'єктів туристичної діяльності є важливою характеристикою функціонування індустрії туризму та її впливу на економіку держави через формування відповідної частки валового внутрішнього продукту, створення нових робочих місць, податковий надходження, вирішення різноманітних соціально-психологічних проблем в умовах воєнного стану. З одного боку, фінансовий стан туристичних підприємств відображає результати попередньої їхньої діяльності, а з іншого – визначає перспективні можливості ефективної роботи на конкурентному ринку туристичних послуг. Комплексне оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання зазвичай розпочинають з аналізу саме майнового стану за інформацією балансу, оскільки визначені при цьому ознаки і тенденції є чинниками впливу на інші характеристики фінансового

стану, зокрема на фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділову активність, інвестиційну привабливість, кредиторську спроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Узагальнення науково-методичних та прикладних аспектів оцінювання фінансового стану суб'єктів туристичної діяльності засвідчило, що вагомий внесок в обґрунтування напрямів дослідження та системи показників комплексного аналізу з урахуванням особливостей галузі туризму зробили С.І. Грищенко [1] (виокремлено та рейтингово критерії для базисної комплексної методики моніторингу фінансового стану туристичних підприємств), М.М. Нашкерська [2] (запропоновано проводити аналіз фінансового стану туристичного підприємства за такими напрямками: операційний аналіз, аналіз ресурсного потенціалу, аналіз ліквідності та фінансової стійкості, аналіз ділової

активності, аналіз рентабельності), В.В. Тарасова, І.М. Ковалевська [3] (обґрунтовано методики визначення основних груп показників грошових потоків – з метою управління фінансовим станом туристичних підприємств), Є. Сайгак [4] (встановлено характеристики зв'язку процесів стратегічного фінансового аналізу та формування стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства), Е.А. Соболева, І.І. Соболев [5] (визначено роль і місце фінансово-економічного аналізу в системі управління діяльністю туристичного підприємства), В.Я. Павлоцький [6] (досліджено можливості використання багатфакторної моделі фінансового аналізу компанії «Дюпон» в аналізі вітчизняних туристичних підприємств) та інші вчені-економісти. Водночас потребує узагальнення зведена макроекономічна інформація щодо формування видів активів і пасивів підприємств сфери туризму в Україні для визначення структурно-динамічних характеристик їхнього майнового стану.

Постановка завдання. Метою дослідження є виокремлення позитивних та негативних ознак і тенденцій у майновому стані суб'єктів туристичної діяльності в Україні: туристичних агентств і туристичних операторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Майновий стан – це одна з важливих характеристик фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності, яка дає можливість оцінити склад, структуру та динаміку активів (майнових ресурсів) і пасивів

(джерел їхнього формування). Визначальний вплив на функціонування ринку туристичних послуг мають туристичні агентства і туристичні оператори. Тож за зведеною інформацією Державної служби статистики України щодо кількості діючих суб'єктів господарювання, величин активів і пасивів за видами, їхнього розподілу залежно від розміру підприємств [7] проведемо дослідження майнового стану вітчизняних туристичних агентств і туристичних операторів з використанням системи структурно-динамічних показників.

У табл. 1 з урахуванням кількості діючих суб'єктів господарювання та величини валюти балансу визначені середні значення валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів.

Отже, в 2020–2022 рр. мало місце скорочення кількості туристичних агентств і туристичних операторів (окрім туристичних агентств у 2021 р.), при цьому темпи зменшення кількості туроператорів перевищували темпи зменшення кількості турагентств. Водночас у 2023 р. порівняно з 2022 р. кількість туроператорів збільшилася на 31,1 % проти 2,6 % приросту кількості турагентств, що є однією з ознак відновлення індустрії туризму. В цілому за період 2019–2023 рр. наслідком пандемічних обмежень та повномасштабного вторгнення РФ стало скорочення загальної кількості туристичних агентств і туристичних операторів на 23,2 %, у тому числі турагентств – на 22,8 %, туроператорів – на 25,5 %.

Таблиця 1

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання та валюти балансу у сфері туристичної діяльності в Україні за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Туристичні агентства і туристичні оператори – всього: кількість	10251	9938	9892	7477	7876
1.1. Туристичні агентства: кількість	8990	8740	8751	6761	6937
темп приросту (зменшення), %	×	-2,8	0,1	-22,7	2,6
1.2. Туристичні оператори: кількість	1261	1198	1141	716	939
темп приросту (зменшення), %	×	-5,0	-4,8	-37,2	31,1
2. Валюта балансу туристичних агентств і туристичних операторів – всього: сума, млн. грн	8634,8	7763,3	10264,6	8096,5	8315,2
темп приросту (зменшення), %	×	-10,1	32,2	-21,1	2,7
2.1 Валюта балансу туристичних агентств: сума, млн. грн	2420,6	2207,3	2008,9	1917,8	2049,0
темп приросту (зменшення), %	×	-8,8	-9,0	-4,5	6,8
2.2. Валюта балансу туристичних операторів: сума, млн. грн	6214,2	5556,0	8255,7	6178,7	6266,2
темп приросту (зменшення), %	×	-10,6	48,6	-25,2	1,4
3. Середнє значення валюти балансу туристичних агентств: сума, тис. грн	269,3	252,6	229,6	283,7	295,4
темп приросту (зменшення), %	×	-6,2	-9,1	23,6	4,1
4. Середнє значення валюти балансу туристичних операторів: сума, тис. грн	4928,0	4637,7	7235,5	8629,5	6673,3
темп приросту (зменшення), %	×	-5,9	56,0	19,3	-22,7

Джерело: складено на основі інформації Державної служби статистики України [7]

Упродовж 2020–2023 рр. загальна величина валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів мала нестійку динаміку (збільшення на 32,2 і 2,7 % у 2021 і 2023 рр. та зменшення на 10,1 і 21,1 % у 2020 і 2022 рр.). При цьому збільшення валюти балансу турагентств було лише в 2023 р. Негативним є те, що в 2023 р. порівняно з 2019 р. загальна величина валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів зменшилася не лише в номінальному вимірі (на 3,7 %), а й у реальному вимірі (на 37,7 %) з урахуванням сукупного рівня інфляції 53,7 % у 2020–2023 рр. По валюті балансу турагентств ці показники становили -15,4 і -45,0 %, а по валюті балансу туроператорів – +0,8 і -34,4 % відповідно.

Динаміка загальної величини валюти балансу залежить від зміни кількості та середнього значення валюти балансу туристичних підприємств. Щодо останніх показників, то знову ж таки при нестійкій динаміці номінальні величини середнього значення валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів у 2023 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 9,7 і 35,4 % відповідно, а реальні величини – зменшилися на 28,6 і 11,9 %, що має негативний вплив на оцінювання інвестиційної привабливості суб'єктів туристичної діяльності.

У табл. 2 визначена частка різних за розміром підприємств у складі та величині валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів.

Розрахунки засвідчили, що і в сегменті турагентств, і в сегменті туроператорів переважають мікропідприємства: в 2023 р. – 99,7 і 95,5 % відповідно. Що стосується розподілу валюти балансу

за розміром підприємств, то динамічні зміни по туристичних агентствах і туристичних операторах суттєво відрізняються. Так, частка мікропідприємств у валюті балансу турагентств підвищилася з 62,8 % у 2021 р. до 72,6 % у 2023 р., середніх підприємств – із 5,6 до 7,1 %, а малих підприємств – знизилася з 31,6 до 20,3 % відповідно. Натомість у валюті балансу туристичних операторів переважають середні підприємства, хоча їхня частка знизилася з 74,0 % у 2021 р. до 54,1 % у 2023 р., а частка малих підприємств підвищилася з 10,8 до 30,8 % (рис. 1).

Результати укрупненого аналізу структури активів і пасивів суб'єктів туристичної діяльності за період 2019–2023 рр. наведені в табл. 3.

Інформація табл. 3 показує, що в структурі активів турагентств спостерігається тенденція до зниження частки необоротних активів (із 22,8 % у 2019 р. до 8,7 % у 2023 р.) та, відповідно, підвищення частки оборотних активів (із 77,2 до 91,3 %). Протилежною є динаміка структурних змін в активах туроператорів, де за період дослідження частка необоротних активів підвищилася з 5,3 до 6,2 %, а частка оборотних активів знизилася з 94,6 до 93,7 %. Різною є і структура пасивів суб'єктів туристичної діяльності. Якщо в пасивах турагентств за період 2019–2023 рр. частка власного капіталу коливалася від 19,1 до 27,4 %, то в балансах туроператорів величина власного капіталу була від'ємною через наявність непокритого збитку. Найгірша ситуація мала місце в 2020 р., коли відношення власного капіталу до валюти балансу становило -71,5 %, а поточні зобов'язання і забезпечення перевищували усі

Таблиця 2

Структура діючих суб'єктів господарювання та валюти балансу за розміром підприємств у сфері туристичної діяльності за 2021–2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Частка у складі туристичних агентств, %:			
середніх підприємств	0,0	0,0	0,0
малих підприємств	0,6	0,5	0,3
мікропідприємств	99,4	99,5	99,7
Частка у складі туристичних операторів, %:			
середніх підприємств	1,0	1,3	0,5
малих підприємств	4,2	5,1	4,0
мікропідприємств	94,8	93,6	95,5
Частка у валюті балансу туристичних агентств, %:			
середніх підприємств	5,6	5,5	7,1
малих підприємств	31,6	23,8	20,3
мікропідприємств	62,8	70,7	72,6
Частка у валюті балансу туристичних операторів, %:			
середніх підприємств	74,0	72,8	54,1
малих підприємств	10,8	11,1	30,8
мікропідприємств	15,2	16,1	15,1

Джерело: складено на основі інформації Державної служби статистики України [7]

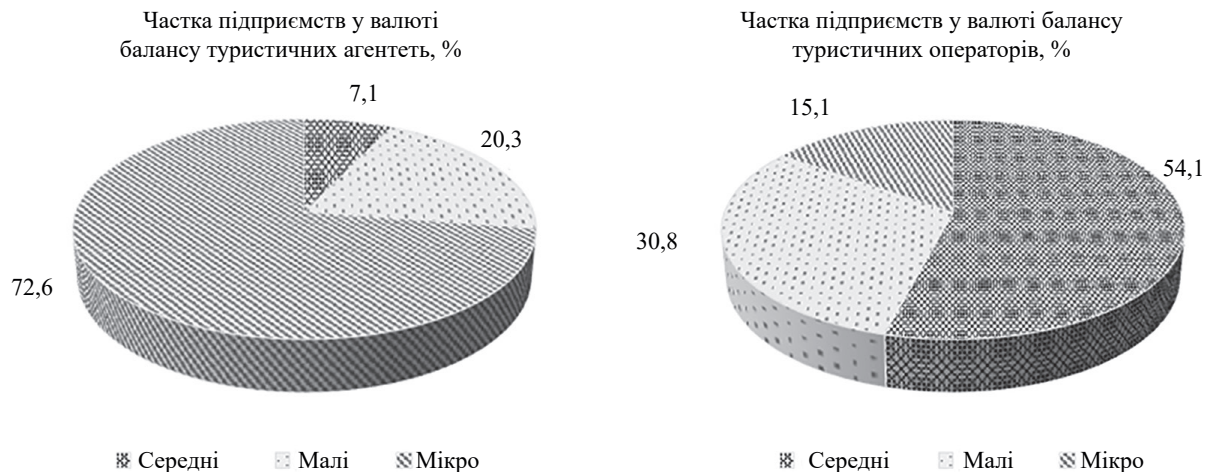


Рис. 1. Структура валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів за розміром підприємств у 2023 р.

Таблиця 3

Структура активів і пасивів суб'єктів туристичної діяльності за 2019–2023 рр., %

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Частина в активах туристичних агентств:					
необоротних активів	22,8	15,4	11,3	12,2	8,7
оборотних активів	77,2	84,6	88,7	87,8	91,3
необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Частина в активах туристичних операторів:					
необоротних активів	5,3	7,2	4,8	5,7	6,2
оборотних активів	94,6	92,7	95,2	94,2	93,7
необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Частина в пасивах туристичних агентств:					
власного капіталу	27,4	19,1	26,8	23,0	21,4
довгострокових зобов'язань і забезпечень	2,4	1,2	0,5	0,6	0,4
поточних зобов'язань і забезпечень	70,2	79,7	72,7	76,4	78,2
Частина в пасивах туристичних операторів:					
власного капіталу	-48,2	-71,5	-45,6	-52,4	-12,1
довгострокових зобов'язань і забезпечень	1,4	1,6	0,9	0,6	1,1
поточних зобов'язань і забезпечень	146,8	169,9	144,7	151,8	111,0

Джерело: складено на основі інформації Державної служби статистики України [7]

пасиви на 69,9 %. Структура пасивів туроператорів покращилася у 2023 р. завдяки насамперед скороченню непокритого збитку.

Для визначення причин структурно-динамічних змін в активах і пасивах туристичних агентств і туристичних операторів проведені розрахунки в табл. 4 і 5.

Отже, за період 2019–2023 рр. необоротні активи зменшилися на 36,0 %, а їхня частка в активах знизилася з 10,2 до 6,7 %. У складі необоротних активів найсуттєвіше скоротилися довгострокові фінансові інвестиції (на 75,6 %) та незавершені капітальні інвестиції (на 62,6 %), що свідчить про згортання реального та фінансового інвестування. Частка основних засобів та

нематеріальних активів, які є головною складовою необоротних активів, варіювала від 4,1 % у 2021 р. до 5,9 % у 2020 р. Оборотні активи залишалися сталими упродовж періоду дослідження, за виключенням 2021 р., коли їхнє суттєве зростання пояснювалося збільшенням дебіторської заборгованості. Саме дебіторська заборгованість переважає в активах турагентств і туроператорів, її частка коливалася від 75,5 % у 2019 р. до 81,3 % у 2021 р. Частка грошей та їх еквівалентів, які мають найбільший вплив на оцінювання платоспроможності, була найвищою в 2022 р. – 11,2 %.

Інформація табл. 5 показує, що динаміка від'ємного значення власного капіталу (зменшення на 86,2 % у 2023 р. порівняно з 2019 р.) пов'язана

Таблиця 4

**Динаміка та структура активів туристичних агентств і туристичних операторів
за 2019–2023 рр.**

Показник	Роки					2023 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Необоротні активи:						
сума, млн. грн	881,4	739,2	620,3	584,6	563,7	64,0
частка в активах, %	10,2	9,5	6,0	7,2	6,7	-3,5
1.1. Основні засоби та нематеріальні активи:						
сума, млн. грн	398,1	461,4	425,4	383,6	408,9	102,7
частка в активах, %	4,6	5,9	4,1	4,7	4,9	+0,3
1.2. Незавершені капітальні інвестиції:						
сума, млн. грн	98,8	105,0	51,5	45,4	37,0	37,4
частка в активах, %	1,2	1,4	0,5	0,6	0,4	-0,8
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції:						
сума, млн. грн	348,6	140,6	105,2	100,1	85,0	24,4
частка в активах, %	4,0	1,8	1,0	1,2	1,0	-3,0
1.4. Інші види необоротних активів:						
сума, млн. грн	35,9	32,2	38,2	55,5	32,8	91,4
частка в активах, %	0,4	0,4	0,4	0,7	0,4	-
2. Оборотні активи:						
сума, млн. грн	7749,4	7019,5	9640,3	7507,9	7746,9	99,9
частка в активах, %	89,7	90,4	93,9	92,7	93,2	+3,5
2.1. Запаси:						
сума, млн. грн	90,6	129,8	90,7	61,5	42,9	47,4
частка в активах, %	1,0	1,7	0,9	0,8	0,5	-0,5
2.2. Дебіторська заборгованість:						
сума, млн. грн	6522,6	5880,5	8348,7	6204,7	6461,5	99,1
частка в активах, %	75,5	75,7	81,3	76,6	77,7	+2,2
2.3. Гроші та їх еквіваленти:						
сума, млн. грн	861,0	736,2	889,9	906,7	846,6	98,3
частка в активах, %	10,0	9,5	8,7	11,2	10,2	+0,2
2.4. Витрати майбутніх періодів:						
сума, млн. грн	158,0	86,5	137,1	206,3	262,3	166,0
частка в активах, %	1,8	1,1	1,3	2,5	3,2	+1,4
2.5. Інші види оборотних активів:						
сума, млн. грн	117,2	186,5	173,9	128,7	133,6	114,0
частка в активах, %	1,4	2,4	1,7	1,6	1,6	+0,2
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття:						
сума, млн. грн	4,0	4,6	4,0	4,0	4,6	115,0
частка в активах, %	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-

Джерело: складено на основі інформації Державної служби статистики України [7]

насамперед із динамікою непокритого збитку, який скоротився на 56,0 %. Найгірша ситуація щодо відношення власного капіталу до пасивів була в 2020 р. (-45,7 %), а в 2023 р. цей показник знизився до -3,9 %. У складі власного капіталу зареєстрований капітал за період дослідження збільшився на 16,2 %, а капітал у дооцінках, додатковий капітал, резервний капітал та інші резерви – в 3,1 раза. У 2023 р. порівняно з 2019 р. довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 44,5 і 20,9 % відповідно. Звертає на себе увагу згортання більш ніж удвічі короткострокового кредитування, водночас позитивним є зменшення поточної кредиторської заборгованості на

44,2 % та зниження її частки в пасивах із 51,8 % у 2019 р. до 30,0 % у 2023 р. Особливістю балансів суб'єктів туристичної діяльності є переважання у складі пасивів інших видів поточних зобов'язань і забезпечень, частка яких коливалася від 72,0 % у 2019 р. до 93,9 % у 2022 р.

Висновки. Результати аналізу структурно-динамічних характеристик майнового стану суб'єктів туристичної діяльності в Україні за період 2019–2023 рр. засвідчили наступні ознаки і тенденції:

– єдиним чинником зменшення загальної величини валюти балансу туристичних агентств і туристичних операторів стало скорочення

Таблиця 5

Динаміка та структура пасивів туристичних агентств і туристичних операторів за 2019–2023 рр.

Показник	Роки					2023 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Власний капітал:						
сума, млн. грн	-2330,3	-3550,6	-3229,8	-2796,2	-321,5	13,8
відношення до пасивів, %	-27,0	-45,7	-31,4	-34,5	-3,9	-23,1
1.1. Зареєстрований капітал:						
сума, млн. грн	799,7	651,2	609,2	605,2	929,2	116,2
частка в пасивах, %	9,3	8,4	5,9	7,5	11,1	+1,8
1.2. Капітал у дооцінках, додатковий капітал, резервний капітал та інші резерви:						
сума, млн. грн	58,8	62,2	57,7	120,1	184,4	у 3,1 р. б.
частка в пасивах, %	0,7	0,8	0,6	1,5	2,2	+1,5
1.3. Непокритий збиток:						
сума, млн. грн	-3143,9	-4192,8	-3838,9	-3476,5	-1383,4	44,0
відношення до пасивів, %	-36,4	-54,0	-37,4	-42,9	-16,6	+19,8
1.4. Неоплачений і вилучений капітал:						
сума, млн. грн	-44,9	-71,2	-57,8	-45,0	-51,7	115,1
відношення до пасивів, %	-0,6	-0,9	-0,5	-0,6	-0,6	-
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення:						
сума, млн. грн	145,2	117,3	86,1	45,3	80,6	55,5
частка в пасивах, %	1,7	1,5	0,8	0,5	1,0	-0,7
3. Поточні зобов'язання і забезпечення:						
сума, млн. грн	10819,9	11196,4	13408,3	10847,4	8556,0	79,1
відношення до пасивів, %	125,3	144,2	130,6	134,0	102,9	-22,4
3.1. Короткострокові кредити банків:						
сума, млн. грн	126,3	78,5	114,5	61,0	55,7	44,1
частка в пасивах, %	1,5	1,0	1,1	0,8	0,7	-0,8
3.2. Поточна кредиторська заборгованість:						
сума, млн. грн	4476,3	4607,9	4762,8	3185,1	2495,8	55,8
частка в пасивах, %	51,8	59,4	46,4	39,3	30,0	-21,8
3.3. Інші види поточних зобов'язань і забезпечень:						
сума, млн. грн	6217,3	6510,0	8531,0	7601,3	6004,5	96,6
частка в пасивах, %	72,0	83,8	83,1	93,9	72,2	+0,2
3. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття:						
сума, млн. грн	-	0,2	-	-	0,1	×
частка в пасивах, %	-	0,0	-	-	0,0	×

Джерело: складено на основі інформації Державної служби статистики України [7]

кількості діючих суб'єктів індустрії туризму, у той час як середні значення валюти балансу турагентств і туроператорів зросли в номінальному вимірі та знизилися у реальному вимірі з урахуванням інфляції;

– у складі туристичних агентств і туристичних операторів за розміром переважають мікропідприємства (у 2023 р. – 99,7 і 95,5 % відповідно). У валюті балансу турагентств частка мікропідприємств підвищилася до 72,6 %, а малих підприємств – знизилися до 20,3 % у 2023 р.; у валюті балансу туроператорів частка середніх підприємств знизилися до 54,1 %, а малих підприємств – підвищилася до 30,8 % у 2023 р.;

– у структурі активів туристичних агентств і туристичних операторів переважають оборотні активи, а серед них – дебіторська заборгованість (77,7 % у 2023 р.). Серед необоротних

активів негативну динаміку мають незавершені капітальні та довгострокові фінансові інвестиції;

– у структурі пасивів турагентств частка власного капіталу знизилися з 27,4 % у 2019 р. до 21,4 % у 2023 р., а величина власного капіталу туроператорів залишається від'ємною у зв'язку з наявністю непокритого збитку. Водночас відношення власного капіталу до пасивів туроператорів підвищилося з -48,2 % у 2019 р. до -12,1 % у 2023 р., також позитивним є зменшення суми кредиторської заборгованості та зниження її частки в пасивах.

Шляхи поліпшення майнового стану суб'єктів туристичної діяльності в Україні пов'язані із забезпеченням позитивної динаміки необоротних активів (основних засобів, нематеріальних активів, капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій), формуванням додатної величини власного капіталу за рахунок перетворення непокритого

збитку на нерозподілений прибуток, досягненням оптимального співвідношення (близько 1:1) між дебіторською та кредиторською заборгованостями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Sergii I. Gryshchenko. Methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3 (20). С. 36–42.
2. Нашкерська М. М. Особливості аналізу фінансового стану і результатів діяльності туристичного підприємства. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2018. Випуск 5 (133). С. 169–173.
3. Тарасова В. В., Ковалевська І. М. Економічний аналіз руху грошових коштів туристичних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 745–752.
4. Сайгак Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємств туристичної індустрії та сфери гостинності в стратегічному контексті розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 320 (4). Р. 170–175.
5. Соболева Е. А., Соболев І. І. Фінансово-економічний аналіз діяльності турфірми. URL: <https://infotour.in.ua/soboleva11.htm> (дата звернення: 10.01.2025).
6. Павлоцький В. Я. Оцінка рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств за допомогою багатфакторної моделі фінансового аналізу компанії «Дюпон». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 1. С. 32–36.
7. Діяльність підприємств / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2025).

REFERENCES:

1. Serhii I. Hryshchenko. (2024) *Metodyka monitorynhu finansovoho stanu turystychnykh pidpriemstv* [Methodology for monitoring the financial condition of

enterprises in the tourism industry]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of strategic economic research*, vol. 3 (20), pp. 36–42.

2. Nashkerska M. M. (2018) *Osoblyvosti analizu finansovoho stanu i rezultativ diialnosti turystychnoho pidpriemstva* [Peculiarities of the analysis of the financial status and results of the activity of the tourist enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 5 (133), pp. 169–173.

3. Tarasova V. V., Kovalevska I. M. (2019) *Ekonomichniy analiz rukhu hroshovykh koshtiv turystychnykh pidpriemstv* [Economic analysis of cash flows of tourist enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 20, pp. 745–752.

4. Saihak, Ye. (2023). *Otsinka finansovoho potent-sialu pidpriemstv turystychnoi indus-trii ta sfery hostynnosti v stratehichnomu konteksti rozvytku* [Assessment of the financial potential of enterprises in the tourism industry and the field of hospitality in the strategic context of development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 320 (4), pp. 170–175.

5. Soboleva E. A., Sobolev I. I. *Finansovo-ekonomichniy analiz diialnosti turfirmy* [Financial and economic analysis of travel agency activity]. Available at: <https://infotour.in.ua/soboleva11.htm> (accessed 10 January, 2025).

6. Pavlotskyi V. Ya. (2011) *Otsinka rivnia konkurentospromozhnosti turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu bahatofaktornoї modeli finansovoho analizu kompanii “Dupont”* [Evaluation of the level of competitiveness of tourist enterprises using the multifactor model of financial analysis of the company “Dupont”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 6, vol. 1, pp. 32–36.

7. *Diialnist pidpriemstv* [Activities of enterprises]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 January, 2025).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Бурбан Н.В.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ..... 3

Гулик Т.В., Ковальов К.О.

ОЦІНКА РИЗИКУ ЯК СКЛАДОВА АНАЛІЗУ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРИ РОЗРОБЦІ КОМПЛЕКСНОЇ
АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ..... 8

Дрималовська Х.В., Брунець О.О.

ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ..... 13

Кирпушко В.Я.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ АСПЕКТІВ
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 19

Куцик П.О., Процикевич К.І.

ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ ТА ЕЛЕМЕНТІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ..... 30

Ляшенко О.М., Дем'янюк О.Б.

СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ В ОЦІНЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ:
ПЕРСПЕКТИВИ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 35

Манжура О.В., Могильний І.О., Логоша Ю.Д.

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ
СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ
ТА МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ..... 41

Марченко О.І., Цикулова А.Е.

ЗЕЛЕНІ ІННОВАЦІЇ – РУШІЙНА СИЛА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА..... 53

Масло А.І.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ
НА ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ 58

Мерзляков А.В.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ
З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..... 63

Радзіховська Ю.М., Вознюк А.О.

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ОНЛАЙН РІТЕЙЛУ
В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ДІЯЛЬНОСТІ..... 69

Тараєвська Л.С., Петрина М.Ю., Мацала А.С.

ІНФРАСТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ
ТА АЛЬТЕРНАТИВНА ЕНЕРГЕТИКА..... 75

Татарчук Р.Т.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ..... 80

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Мартусенко І.В.

ГЛОБАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ..... 84

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Гаркуша С.А.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТЬ ТА ПОБУДОВА..... 91

Полятикіна Л.І.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ..... 98

Ясінська А.І., Река В.І.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ
НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД 103

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Aleskerova Yuliia, Kozlovska Diana, Shevchuk Vladyslav

ANALYSIS OF FOREIGN EXCHANGE OPERATIONS

OF BANKS ON THE MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR..... 109

Богдановський Д.І.

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ:

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ЮАНА.....113

Журавльова І.В.

СТРУКТУРА КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ФІНАНСОВОГО

ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....118

Руда О.Л.

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗИЯ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ

В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.....124

Smetaniuk Olena, Karpinskiy Yuriy, Sychev Dmytro

ENSURING FINANCIAL BALANCE AS ONE OF THE METHODS

OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....130

Fedoryshyna Lidiia, Fedoryshyna Lidiia, Tkachuk Victoria

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT.....136

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Топоркова О.А.

УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....142

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Шашовець Й.П.

САМОСТІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ: СУТНІСТЬ,

ЗНАЧЕННЯ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМКИ РЕГУЛЮВАННЯ.....147

РОЗДІЛ 7. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Губанова О.Р.

ВПЛИВ МІСЦЬ ЗАХОРОНЕННЯ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ

НА ЦІННІСТЬ ПРИРОДНИХ ЛІКУВАЛЬНИХ АКТИВІВ РЕГІОНУ.....154

РОЗДІЛ 8. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Мушеник І.М., Чорнобай Л.М.

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ

ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ.....165

РОЗДІЛ 9. МЕНЕДЖМЕНТ

Гладкова О.В., Деренська Я.М., Братішко Ю.С.

МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ

ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... 170

Єремія Г.І., Смик О.С.

ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

В БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ..... 176

Захарчин Г.М., Федчук Х.П.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВЕРХОВИНСЬКОГО

РАЙОННОГО ЛІСГОСПУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....180

Корсуненко І.Г.

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....186

Котвицька Н.М., Овсієнко Н.В., Палей Д.А.

РИЗИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ:

ВИДИ ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ.....191

Кудріна О.Ю. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ І ТАКТИК УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ.....	196
Лункіна Т.І., Сорочан В.С. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	201
Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ ТА МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	205
Pechko Volodymyr PERSPECTIVES OF UKRAINE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION.....	211
Ячнюк М.О., Підгірна В. Н., Наконечний К.П. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	217
РОЗДІЛ 10. МАРКЕТИНГ	
Білик І.І., Верхоляк І.В., Савич В.О. ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (AI) ТРАНСФОРМУЄ МАРКЕТИНГ.....	223
Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Тривайло А.Ю. КОМПЛЕКСНІ ПІДХОДИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	229
Голіцин А.М., Василькова Н.В., Чепурна К.О. ПРАКТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	237
Гречаник Н.Ю., Шурпа С.Я. МАРКЕТИНГ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ.....	243
Demydiuk Serhii, Kraychuk Serhii, Strilchuk Ruslan IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TOOLS INTO MARKETING ACTIVITIES OF A REGIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION.....	247
Захарчин Р.М. ОСНОВНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	260
Токар К.С. МАРКЕТИНГОВИЙ ЗМІСТ ДИНАМІКИ РИНКУ ВИНОГРАДНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ ВПРОДОВЖ 2000-2020-Х РР.....	264
Мангушев Д.В., Мозгова Г.В., Трофімов В.І. МАРКЕТИНГ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	274
РОЗДІЛ 11. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Голомб В.В., Оглобліна В.О., Голомб В.В. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ.....	279
Шапошников К.С., Космідайло І.В., Листопад Є.І. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	285
РОЗДІЛ 12. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА	
Новак У.П., Говда Г.А., Мандрик В.О. ЕКОЛОГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПОДАЛЬШІ КРОКИ.....	291
Пушка О.С., Сильчук Т.А., Шевченко І.В. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПОЇВ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	299
Турчиняк М.К., Полотай Б.Я. РОЛЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	304

РОЗДІЛ 13. ТУРИЗМ

Глух М.І.

КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ
ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....310

Король О.Д.

ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ
WEB-САЙТІВ У КОМПЛЕКСІ З ІНШИМИ ЗАСОБАМИ DIGITAL-MARKETINGУ.....315

Pohuda Oleksii

ACTIVITIES OF UKRAINIAN AIRLINES IN THE CONDITIONS OF WAR:
STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT..... 324

Смик О.С., Єремія Г.І.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ:
ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ КОМАНДИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ.....330

Тютюнник Ю.М., Тютюнник С.В., Чіп Л.О.

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАЙНОВОГО СТАНУ
СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....335

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Burban Nazar

PROBLEMS IN DETERMINING METHODOLOGICAL APPROACHES
TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE INNOVATION MECHANISM
IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES.....3

Hulyk Tetiana, Kovalev Kirill

RISK ASSESSMENT AS A COMPONENT OF THE ANALYSIS
OF AN INVESTMENT PROJECT WHEN DEVELOPING
A COMPREHENSIVE ANTI-CRISIS STRATEGY..... 8

Drymalovska Khrystyna, Brunets Oleh

THREATS TO THE FINANCIAL SECURITY
OF ENTERPRISES IN TODAY'S CONDITIONS..... 13

Kyrpushko Vitalii

ANALYSIS OF INNOVATION AND INVESTMENT ASPECTS
OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE..... 19

Kutsyk Petro, Protsykevych Ksenia

REGARDING THE SUBSTANTIATION OF THE STRUCTURE
AND ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
OF THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH STARTUPS
IN THE FIELD OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES.....30

Liashenko Oksana, Demianiuk Olga

SOCIAL FACTORS IN EVALUATING ECONOMIC BEHAVIOR:
PERSPECTIVES OF BEHAVIORAL ECONOMICS.....35

Manzhura Oleksandr, Mohylnyi Ivan, Lohosha Yurii

INVESTMENT ACTIVITY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS
OF STRUCTURAL SHIFTS OF THE ECONOMY:
ANALYSIS OF CAPITAL INVESTMENTS AND CALCULATION METHODS.....41

Marchenko Olha, Tsykulova Albina

GREEN INNOVATIONS – THE DRIVING FORCE
OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT..... 53

Maslo Andrii

THEORETICAL PRINCIPLES OF ECONOMIC ANALYSIS
IN ORGANIZED COMMODITY MARKETS..... 58

Merzliakov Anton

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF A COMPLEX
OF ENERGY SAVING MEASURES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES..... 63

Radzikhovska Yuliia, Vozniuk Anton

INNOVATIVE DIGITAL DEVELOPMENT OF ONLINE RETAIL
IN THE CONDITIONS OF INCREASING VIRTUALIZATION
OF BUSINESS ACTIVITIES..... 69

Tarayevska Lesya, Petryna Maria, Matsala Anastasia

INFRASTRUCTURE ELEMENTS OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX
AND ALTERNATIVE ENERGY.....75

Tatarchuk Roman

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE.....80

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Martusenko Iryna

GLOBAL BRANDING OF INTERNATIONAL COMPANIES.....84

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Harkusha Serhii

MANAGEMENT ACCOUNTING: ESSENCE AND STRUCTURE.....91

Poliatykina Larysa

FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF PRODUCTION ACTIVITIES
OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX.....98

Yasinska Alla, Reka Volodymyr INFORMATION SUPPORT OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AT CONSTRUCTION ENTERPRISES: A SYSTEMATIC APPROACH.....	103
 SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET	
Aleskerova Yuliia, Kozlovska Diana, Shevchuk Vladyslav ANALYSIS OF FOREIGN EXCHANGE OPERATIONS OF BANKS ON THE MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR.....	109
Bohdanovskyi Dmytro CENTRAL BANKS' DIGITAL CURRENCIES: EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE DIGITAL YUAN.....	113
Zhuravlova Iryna CAPITAL STRUCTURE AS A FACTOR OF THE QUALITY OF A COMPANY'S FINANCIAL POTENTIAL.....	118
Ruda Oksana FINANCIAL INCLUSION: ESSENCE, MEANING AND PRINCIPLES IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE.....	124
Smetaniuk Olena, Karpinskyi Yuriy, Sychev Dmytro ENSURING FINANCIAL BALANCE AS ONE OF THE METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	130
Fedoryshyna Lidiia, Ryabokon Olena, Tkachuk Victoria ENTERPRISE RISK MANAGEMENT.....	136
 SECTION 5. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY	
Toporkova Olena REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT: INNOVATION AND INTEGRATION ASPECT.....	142
 SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS	
Shashovec Yolana SELF-EMPLOYMENT OF THE POPULATION: ESSENCE, MEANING, DEVELOPMENT TRENDS AND DIRECTIONS OF REGULATION.....	147
 SECTION 7. ECONOMICS OF NATURE USE AND ENVIRONMENTAL PROTECTION	
Hubanova Olena IMPACT OF SOLID WASTE DISPOSAL PLACES ON THE VALUE OF THE REGION'S NATURAL HEALING ASSETS.....	154
 SECTION 8. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ECONOMY	
Mushenyk Iryna, Chornobai Larysa APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE STRATEGIC MANAGEMENT AND INCREASE THE EFFICIENCY OF JOINT-STOCK COMPANIES.....	165
 SECTION 9. MANAGEMENT	
Hladkova Olha, Derenska Yana, Bratishko Yuliia THE PLACE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN COST MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS.....	170
Yeremiia Hanna, Smyk Oksana PSYCHOLOGICAL STRATEGIES OF BUSINESS COMMUNICATION IN THE BUSINESS ENVIRONMENT.....	176
Zakharchyn Halyna, Fedchuk Khrystyna FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY IN THE VERKHOVYNA DISTRICT FORESTRY IN THE CURRENT CIRCUMSTANCES.....	180
Korsunenکو Ivan IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ENHANCEMENT OF THE ENTERPRISE.....	186

Kotvytska Nataliya, Ovsiienko Nataliia, Paley Dmytro RISKS OF ECONOMIC ACTIVITY AGRICULTURAL PRODUCERS: TYPES AND MANAGEMENT STRATEGY.....	191
Kudrina Olha MODELING STRATEGIES AND TACTICS FOR MANAGING FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATIONS IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY.....	196
Lunkina Tetiana, Sorochan Vlada THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY.....	201
Perminova Svitlana, Sytnik Natalia, Chuprina Margaryta INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE: CURRENT REALITIES AND FUTURE PROSPECTS.....	205
Pechko Volodymyr PERSPECTIVES OF UKRAINE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION.....	211
Yachniuk Maryna, Pidhirna Valentyna, Nakonechnyi Kostyantyn MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT IN A TOURIST ENTERPRISE.....	217
SECTION 10. MARKETING	
Bilyk Iryna, Verholyak Ivan, Savych Vitaly HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IS TRANSFORMING MARKETING.....	223
Borysenko Olena, Fisun Yuliia, Tryvailo Andrii COMPLEX APPROACHES TO THE APPLICATION OF MARKETING SERVICES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES.....	229
Holitsyn Andrii, Vasilkova Natalia, Chepurna Kateryna PRACTICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES.....	237
Hrechanyk Nataliia, Shurpa Svitlana MARKETING IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT: TRENDS AND CHALLENGES.....	243
Demydiuk Serhii, Kraychuk Serhii, Strilchuk Ruslan IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TOOLS INTO MARKETING ACTIVITIES OF A REGIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION	250
Zakharchyn Roman KEY ASPECTS OF MARKETING FOR VOLUNTEER ORGANIZATIONS.....	260
Tokar Kateryna MARKETING CONTENT OF THE MARKETING DYNAMICS OF THE WINE PRODUCTION MARKET IN UKRAINE DURING 2000-2020.....	264
Mangushev Dmytro, Mozghova Halyna, Trofimov Vladyslav MARKETING OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	274
SECTION 11. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	
Holomb Viktoriia, Ogloblina Viktoriia, Holomb Volodymyr GLOBAL MARKETPLACES IN THE DIGITAL ECONOMY AS A DRIVER OF UKRAINIAN EXPORT DEVELOPMENT AND BUSINESS GROWTH.....	279
Shaposhnykov Kostiantyn, Kosmidailo Inna, Lystopad Yevhenii INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMY DIGITALIZATION.....	285
SECTION 12. HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	
Novak Ulyana, Hovda Halyna, Mandryk Vasyl ENVIRONMENTAL INITIATIVES IN THE HOTEL BUSINESS: UKRAINE'S EXPERIENCE AND FUTURE STEPS.....	291
Pushka Olha, Sylchuk Tetiana, Shevchenko Illia ANALYSIS OF THE MARKETING FEASIBILITY OF INTRODUCING FUNCTIONAL DRINKS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS.....	299
Turchyniak Mariia, Polotai Bohdana THE ROLE OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN UKRAINE.....	304

SECTION 13. TOURISM

Hlukh Marko

KEY PRINCIPLES FOR ACHIEVING SAFE DEVELOPMENT
OF GREEN TOURISM IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....310

Korol Oleksandr

PROMOTION OF TOURIST DESTINATIONS BY MEANS
OF WEBSITES IN COMBINATION WITH OTHER DIGITAL MARKETING TOOLS.....315

Pohuda Oleksii

ACTIVITIES OF UKRAINIAN AIRLINES IN THE CONDITIONS OF WAR:
STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT..... 324

Smyk Oksana, Yeremiia Hanna

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT:
THE INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF THE TEAM
OF TOURIST OPERATORS OF UKRAINE.....330

Tiutiunnyk Yurii, Tiutiunnyk Svitlana, Chip Lyudmyla

STRUCTURAL AND DYNAMIC CHARACTERISTICS
OF THE PROPERTY CONDITION OF TOURIST ACTIVITIES IN UKRAINE.....335

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 82

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *О. Лошко*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглезі 6/1, оф. 135,
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (093) 253-57-15

Вебсайт журналу: www.market-infr.od.ua

E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua