

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 81



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

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).

Кудласва 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).

Пілієлене 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
(25 листопада 2024 року протокол № 11)**

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
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN (Online): 2519-2868

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2024

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

AR PROJECT MANAGEMENT IN E-COMMERCE: AUTOMATION OF SALES PROCESSES ON THE EXAMPLE OF AN ONLINE CLOTHING STORE AND PROSPECTS FOR AI UTILITY AND PLATFORM DEVELOPMENT

УПРАВЛІННЯ AR-ПРОЄКТАМИ В E-COMMERCE: АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖІВ НА ПРИКЛАДІ ОНЛАЙН-МАГАЗИНУ ОДЯГУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ AI Й РОЗВИТКУ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ

The article examines how augmented reality (AR) and artificial intelligence (AI) technologies are changing the way online clothing stores operate and affecting the development of e-commerce. In particular, AR opens up new opportunities for customer interaction, for example, through virtual fittings, which helps customers to choose products more accurately. Such innovations help to improve the customer experience, increase the competitiveness of companies, and optimise business processes. AI is used to automate operations, personalise recommendations, analyse customer behaviour, and create effective marketing strategies. The article emphasises that the introduction of these technologies helps companies adapt to changes in consumer expectations and maintain business stability. Particular attention is paid to the analysis of the challenges that arise during the implementation of AR and AI, as well as their role in ensuring high-quality customer service and the development of e-commerce in Ukraine.

Keywords: project management, artificial intelligence, AR, e-commerce, processes of automation, digital technologies, personalisation, competitiveness.

UDC 005:338.3:336

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-1>

Bohoyavlenska Yuliia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Finance and Digital Economy,
Zhytomyr Polytechnic State University
Bilous Sofia
Master Students,
Zhytomyr Polytechnic State University
Khomenko Anastasiia
Master Students,
Zhytomyr Polytechnic State University

Богоявленська Ю.В.

Державний університет
«Житомирська політехніка»

Білоус С.Р.

Державний університет
«Житомирська політехніка»

Хоменко А.О.

Державний університет
«Житомирська політехніка»

Стаття аналізує використання інновацій у сфері електронної комерції, зокрема впровадження AR та AI для вдосконалення онлайн-продажів одягу. Особлива увага приділяється ролі технологій у трансформації бізнес-процесів, збереженні конкурентоспроможності компанії і адаптації до змін у поведінці споживачів. Доповнена реальність створює нові можливості для інтерактивності, дозволяючи клієнтам віртуально приміряти товари, що значно покращує досвід покупок і зменшує частоту повернень. У свою чергу, штучний інтелект автоматизує рутинні операції, генерує персоналізовані рекомендації, аналізує дані про клієнтів і підвищує ефективність маркетингових кампаній. Розглянуто сучасні приклади застосування AI, такі як чат-боти, прогнозування попиту, системи управління запасами й інструменти для поліпшення обслуговування клієнтів. Однак, поряд із перевагами, висвітлено й виклики інтеграції AR і AI, серед яких висока вартість впровадження, необхідність технічної експертизи та забезпечення кібербезпеки. Незважаючи на труднощі, ці технології стають стратегічними інструментами для розвитку компанії. Вони допомагають ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати управління процесами та підвищувати клієнтоорієнтованість. Крім цього, важливо врахувати, що інтеграція AR і AI може сприяти формуванню нових стандартів у споживчій культурі, де швидкість обслуговування, точність пропозицій і гнучкість рішень визначатимуть лояльність клієнтів. Впровадження віртуальних примірок, інтерактивних вітрин і голосових помічників додає інноваційності в процеси продажу, розширюючи можливості брендів для залучення аудиторії. Такі технології також дозволяють аналізувати поведінкові дані покупців, надаючи бізнесу інструменти для вдосконалення персоналізованого підходу. У статті наголошено на перспективності AR і AI для розширення можливостей електронної комерції в умовах глобальної цифровізації. Успішна інтеграція цих інструментів забезпечує не лише адаптацію до сучасних викликів, а й створення конкурентних переваг на глобальному ринку. Особливу увагу приділено потенціалу цих технологій для розвитку українських онлайн-магазинів, які прагнуть зміцнити свої позиції та відповідати очікуванням сучасних споживачів.

Ключові слова: управління проєктами, штучний інтелект, AR, електронна комерція, автоматизація процесів, цифрові технології, персоналізація, конкурентоспроможність.

¹ The paper “AR project management in e-commerce: automation of sales processes on the example of an online clothing store and prospects for AI utility and platform development” has been developed within the framework of the project “Widen performance in research and innovation capacity and competence Across EU” / “WIDE AcrossEU” 101 158 561 Horizon Europe program. Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Research Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

² Статтю «Управління AR-проєктами в e-commerce: автоматизація процесів продажів на прикладі онлайн-магазину одягу та перспективи використання AI й розвитку платформізації» розроблено у рамках проекту «Підвищення ефективності науково-інноваційного потенціалу та компетенцій в Європейському Союзі» / “WIDE AcrossEU” 101158561 програми «Горизонт Європа». Фінансується Європейським Союзом. Однак висловлені погляди та думки належать лише авторкам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або Європейського дослідницького виконавчого агентства. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає грант, не можуть нести за них відповідальність.



Funded by
the European Union

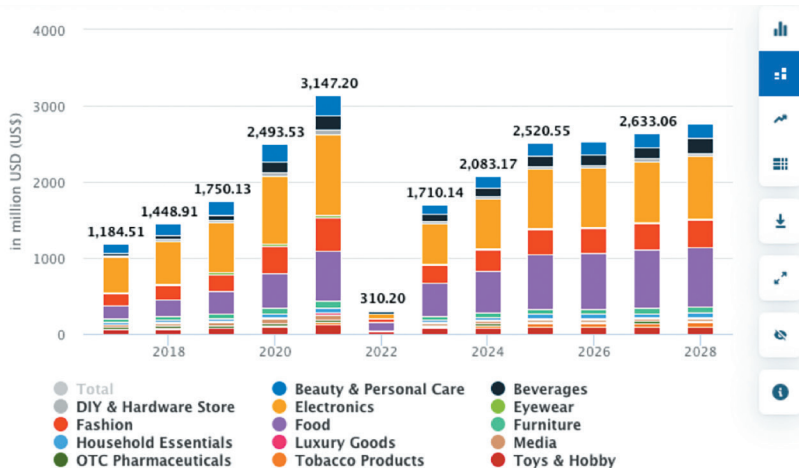
Problem statement. Electronic commerce (e-commerce) has gained considerable popularity in recent years, driven by the development of digital technologies and the growing demand for online shopping. Project management in e-commerce requires the adaptation of traditional methods to the specific conditions of this sector. One of the main challenges for online businesses is the efficient management of large volumes of data, orders, and customers. Automation of sales processes reduces the workload on staff, cuts costs, and minimises the risk of human error. In the case of online clothing stores, this allows you to quickly process orders, update product data in the warehouse, and set up personalised offers for customers. Automation is critical to improving business efficiency and scaling. Modern technologies, such as artificial intelligence (AI), machine learning (ML), and big data, are opening up new opportunities for automating business processes in e-commerce. The integration of these technologies allows businesses to analyse large amounts of data, forecast demand, improve supply chain management, and offer more relevant products to their customers. Innovations in this area create new opportunities for the development of online clothing stores and increase their competitiveness. The topic of AR project management in e-commerce with a focus on sales process automation is extremely relevant in today's environment. It covers not only technological aspects, but also the need for efficient resource management, adaptation to rapid market changes, and improvement of customer service. Automation is not just a tool, but a prerequisite for business success in the face of fierce competition and growing demand for online sales.

Analysis of the latest research and publications. Project management in the field of e-commerce has become one of the most actively researched

topics in recent years. In particular, in the works of such authors as A. Brown [1] and D. Hoffman [2], in the studies of A. Gomez [3] and M. Smith [4], M. Carnegie [5], J. Rodriguez [6], A. Parker [7], H. Lee [8], etc. The authors emphasise the importance of implementing modern technological solutions to improve business efficiency. Automation in online clothing stores can reduce the time spent on routine tasks, improve customer service, and optimise resource management. Studies also highlight the importance of flexible approaches to project management. At the same time, the issues of AR project management and methods of using AI to improve management efficiency, including marketing management, are not significantly represented. That is why the topic is relevant for disclosure.

The purpose of the article is to analyse and study effective approaches to project management in the field of e-commerce, in particular through the introduction of sales process automation. The article is aimed at studying methods and technologies that allow optimising the work of online clothing stores, increasing their productivity, cutting costs and improving customer interaction, developing proposals for the effective management of AR projects and identifying prospects for the use of AI.

Presentation of the main results. The war with the aggressor has become a huge challenge for our society and economy. The full-scale invasion has affected every sphere of Ukrainian life. Business, including e-commerce, has also been affected. Despite the challenges, many businesses managed to achieve record results in 2023. E-commerce has not only returned to pre-war levels, but has exceeded them. Before the war, the Ukrainian e-commerce market was growing steadily. This is confirmed by data from Statista (Fig. 1) [9].



Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Oct 2023

Source: Statista Market Insights

Figure. 1. Current exchange rates and the impact on the market during the russian-Ukrainian war

Source: [9]

In 2022, the market was expected to reach \$4 billion, but the war caused the lowest figure to be recorded – only \$300 million. Given the scale of Russian aggression, it was expected that it would take a long time to return to pre-war levels. However, the market began to recover rapidly, and in 2023, its volume reached \$1.7 billion. This suggests that the future of Ukrainian e-commerce will be positive. Consumers have changed their behavior due to the war in Ukraine. According to the World Bank, Ukraine’s GDP fell by 29.1 % in 2022. This has led to higher prices, lower incomes, and an increase in unemployment. People began to value other things, became more economical and cautious in their purchases. They buy less and prefer cheaper brands [9].

Ukrainians’ shopping decisions are influenced by several key aspects: first, the availability of goods, as consumers want to find and buy what they need quickly, especially for their daily needs, so stores should have a wide selection, regularly update their assortment and offer easy search. Secondly, ease of communication is important, as customers expect to be able to contact sellers quickly and get advice; information about products should be clear. Finally, fast and convenient delivery is important, as Ukrainians want their goods to be shipped quickly and with tracking capabilities, which gives companies an advantage over their competitors [9].

The fashion industry, which includes clothing, footwear and accessories, remains one of the most popular online categories, with several key trends emerging globally and in Ukraine (Figure 2). Personalisation is enabled by artificial intelligence, where data on customer behavior is used to tailor a personalised approach, and virtual fitting rooms and recommendation systems make it easier to choose products. Sustainability promotes transparent supply chains and the reuse of clothing, reducing the negative environmental impact of fashion. New technologies,

such as virtual and augmented reality, are opening up opportunities for interactive shopping, and blockchain is ensuring transparency in supply. Modern consumers are actively shaping the industry by demanding ethical and sustainable production. The growth of online sales continues, with online retailers and marketplaces offering a wide range of products and social media playing an important role in promoting and engaging customers.

Ukrainians continue to have a positive impact on global trends, particularly in fashion. Successful brands created by Ukrainians include: DRESSX, FINCH, FFFACE.ME, Vista Create, Augmented Pixels, Reface, V-Art, and 3DLook [11; 12].

In the field of online clothing sales, augmented reality (AR) opens up new opportunities for buyers and sellers. Virtual fitting rooms allow customers to “try on” clothes without leaving their homes. Using the camera of a smartphone or tablet, special AR apps help to visualise how certain items will look on the customer. Imagine going to an online clothing store. You see a T-shirt you like and click on the “Try on” button. Your smartphone camera activates, and you see yourself in the mirror, but wearing this T-shirt. You can turn around and bend over to see how the clothes fit. Implementing AR technologies in an online clothing store is a complex but promising process. It improves customer satisfaction and increases the likelihood of a purchase. However, for the successful implementation of an AR project, clear management stages are required. The first step is to determine what task the AR app will solve. For example, it could be helping customers choose the right size of clothes or style that suits them best. A clear understanding of the goal will help make the project more focused and effective. Next, you need to plan the project carefully. This includes developing a detailed plan with all the stages from app development to testing and launch. Planning will help ensure that each stage is completed

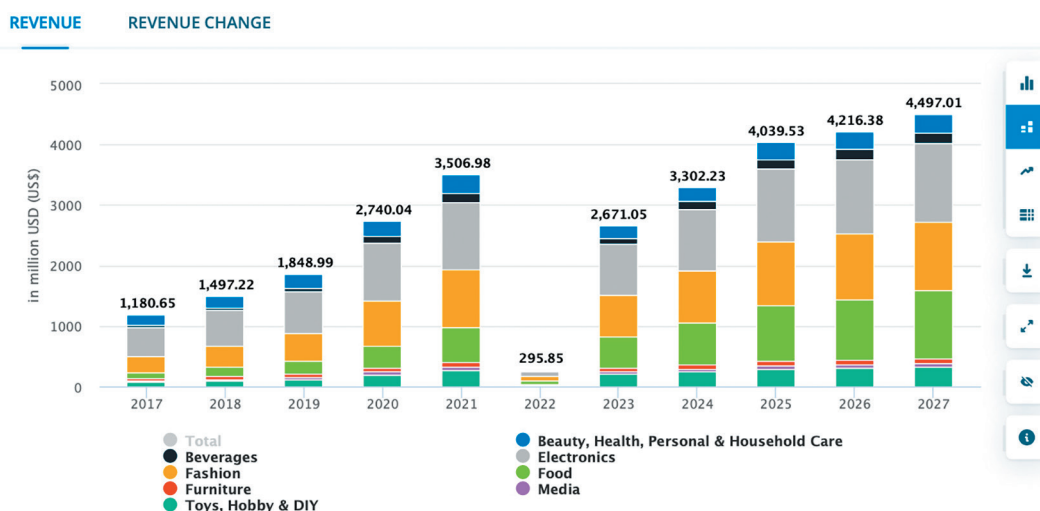


Figure 2. Results of online hypermarket research

Source: [10]

on time and without delays. Form a team of specialists to implement the project. You need specialists in application development, designers who can create an attractive interface, marketers for promotion, and 3D modellers to create virtual fittings. Working with professionals from different fields will ensure the high quality of the product. It is imperative to test the app on different devices and platforms to make sure it works stably. This is important so that customers can have a positive experience no matter what gadget they use. Finally, after launching the app, you need to collect analytical data on its usage. This will help you understand what works well and what needs to be improved. Studying customer behaviour will help make the app even more convenient and effective for users. The main principle of AR in this area is the combination of virtual clothing models with a real image of a customer. This allows users to immediately see how the chosen clothes will look on them, making the selection process more convenient and exciting. This increases the efficiency of project management in companies' operations. Online retailers such as Zara and ASOS have already implemented AR technologies, offering their customers the possibility of virtual try-on. This allows buyers to see how the clothes will look on them in advance, reducing the risk of size or style mismatch [13; 14].

Advantages of using AR in online clothing stores:

- 1) the customer sees how the clothes will look on them in real time;
- 2) the selection process becomes more interesting and personalised;
- 3) the number of returns due to the wrong size or style is reduced.

For example, some stores are introducing AR mirrors where customers can virtually "try on" new collections and instantly assess whether a particular style suits them. Such technologies not only simplify the buying process but also make it more interactive, which helps to increase customer loyalty and sales. Augmented reality can also be used to create interactive campaigns. For example, stores can launch an AR game where users collect virtual bonuses for purchases, which increases interest in the brand and stimulates purchasing activity [13; 14].

Artificial intelligence (AI) makes customer behaviour more predictable, which greatly helps marketers to better understand their audience. Thanks to AI, you can quickly find out which potential customers are most interested in products. For online clothing stores, this allows them to form target audiences faster and develop personalised offers for each customer group, which helps to increase sales. AI also helps to automate the marketing process. For example, AI tools can be used to launch advertising campaigns targeted to each subgroup of customers, which increases conversion rates. This allows you to run ads on various platforms, including social media,

search engines, and set up PPC ads, saving your team time and resources. In addition, artificial intelligence supports the team's creativity by generating new ideas for advertising campaigns and automating routine tasks. This allows marketers to focus on the creative aspects of their work, leaving analytics and technical implementation to AI. However, it is important to remember that even with the help of artificial intelligence, constant human control is required [15; 16].

While automation opens up new opportunities for online retailers, it's important to maintain a balance between technology and human interaction. Customers want to feel like they are interacting with people, not robots. If a customer notices excessive "artificiality" in messages or automated newsletters, it can cause distrust and drive them away. Therefore, AI marketing requires a careful approach to maintain an emotional connection with customers. Another challenge is ensuring data privacy. The ability of artificial intelligence to collect and analyse data raises the issue of security of user information. Online retailers should act in accordance with privacy rules, providing transparency in the use of personal data. This will help avoid risks and maintain customer trust [17].

The success of an online clothing store largely depends on effective interaction with customers, for which a CRM system is useful. It's important to define the goals of your CRM strategy, such as increasing sales or improving service, using the SMART principle. Next, you should collect and analyse data on sales, customer interaction, and team productivity, comparing sales reports before and after CRM implementation, and assess changes in average order value, processing time, and number of new customers. It is important to track how CRM affects communication (whether the number of repeat purchases and positive feedback has increased) and internal processes, checking for a reduction in order processing time and task management. Once you've set your KPIs, you should regularly evaluate progress and get feedback from employees who can provide valuable suggestions. Using CRM analytical tools will help you create reports and dashboards to track metrics, and calculating ROI will help you assess the return on investment in CRM. Constant monitoring and strategy adjustments will help your online store stay competitive and meet customer needs. Collecting and analysing customer data through CRM helps businesses make informed decisions, increase customer loyalty, and boost sales. You can collect demographic data (age, gender, place of residence, income level), contact information (email, phone number), purchase history (list of purchased goods, amount spent, frequency of purchases), and interaction with the company (contacting support, participating in promotions). Customer interests, such as hobbies and favourite brands, are also valuable.

To analyse the data, you should select key metrics (KPIs), segment customers for more accurate targeting, identify behavioural trends, and use analytical tools to predict future actions. For example, if customers aged 25–35 often buy dresses of a certain style, you can create an advertising campaign for this group, offering a new collection of dresses [18].

A chatbot is a virtual assistant that communicates with customers in an online clothing store using scripts and artificial intelligence technologies. Its main goals include increasing conversion from leads to customers, retaining existing customers, and reducing maintenance costs by automating processes. For example, a chatbot can answer questions about product sizes, colours, or availability, making the shopping experience more convenient. Chatbots perform many tasks, such as round-the-clock lead capture and qualification, collecting contact information, and informing about promotions. They can help customers choose clothes, introduce new collections, and remind them of loyalty programmes. A chatbot can also send bonuses and discounts, which encourages repeat purchases. In addition, chatbots can inform customers about the status of their orders, for example, when the goods have been sent or delivered. This reduces the number of customer support requests and increases customer satisfaction. Thanks to such features, online clothing stores can interact with customers more effectively and increase sales [19].

Instagram automation with software robots brings many benefits to an online clothing store. It helps you manage your account more efficiently and improve customer engagement, which in turn leads to better marketing results. With automation, you can respond to comments and questions faster, saving time for more important strategies. Instagram robots can quickly perform many tasks, such as publishing posts, responding to comments, and following users. This greatly increases productivity, as the number of actions that robots can perform is much greater than a human can. As a result, store employees can spend more time on strategic tasks. Automation also improves sales. For example, you can quickly process comments under posts with new products, which helps you interact more actively with subscribers and increase sales. Automation reduces the likelihood of human error, making communication with customers more professional. Triggered direct mail campaigns are another useful tool for keeping in touch with subscribers. These are automatic messages that are sent based on user actions, which allows you to create personalised responses. Such emails increase audience engagement and strengthen communication with them, which is important for the success of an online store [20].

Attracting new customers is an important stage for an online clothing store that helps to increase profits. When a store has a good loyalty programme, it

can lead to an increase in the average check. There are several types of such programmes. First, it is the accumulation of bonuses. For every hryvnia spent on a purchase, a customer receives points, which can then be exchanged for discounts or money. Secondly, discounts and promotions are popular in competitive niches, and they encourage customers to return. The third option is cashback, when part of the amount spent is returned to the customer's card. And finally, promotional codes, which allow you to get additional discounts when placing an order [21].

It is important to approach the creation of a loyalty programme individually. The store should choose the option that best suits its specifics. For example, an online clothing store can offer discounts on holidays to encourage customers to buy more. A bonus accumulation system will be especially useful for a store that sells clothes. Customers who often buy new items can accumulate points and receive discounts on future purchases. This encourages them to come back again.

Thus, as a result of the analysis and research of approaches to managing AR projects in the e-commerce sector, in particular through the introduction of sales process automation, the following main advantages have been identified:

1. Improved customer experience. AR technologies combined with AI allow customers to get a more interactive and personalised experience. Virtual fitting rooms, 3D product visualisations, and personalised recommendations make the shopping process more convenient and give customers more confidence when buying online.

2. Reducing the number of product returns. Thanks to the possibility of virtual try-on and accurate forecasting of customer needs, the number of returns can be significantly reduced. This saves store resources and increases customer satisfaction.

3. Automation of sales processes. Artificial intelligence can automate routine processes such as inventory management, product recommendations, market trend analysis, and order processing. This optimises costs and allows you to focus on strategic tasks.

4. Efficiency of marketing campaigns. AI in AR projects helps to better understand customer behaviour, which allows to create personalised marketing campaigns. This increases sales conversion and improves ROI (return on marketing investment).

5. Speed and accuracy of decision-making. Process automation with AI significantly speeds up the decision-making process at all stages of sales, from product selection to supply chain management. Demand forecasting helps to reduce the risk of overstocking or shortage of goods.

6. Reduced staff and management costs. AR projects with process automation can reduce staff costs, as many operations, such as customer

service, logistics, and inventory, can be performed automatically.

7. Competitive advantages. The introduction of AR and AI in e-commerce allows companies to stand out in the market through innovation. This helps to attract new customers and retain existing ones, which strengthens the business's position in the market.

8. Analytics and business process optimisation. AI is able to analyse huge amounts of data on customers, market trends, and operational efficiency. This allows to better understand customer needs and continuously improve business processes.

Automation of sales processes and the introduction of AR technologies in e-commerce significantly improve efficiency, reduce costs and create unique opportunities for customer engagement. These innovations allow companies to remain competitive and provide customers with modern solutions for convenient and secure online shopping.

At the same time, the risks in AR project management are:

1. Data privacy and security. One of the key risks is the threat to user data privacy. AI systems that work with personal data, such as purchase information or behavioural data, can become a target for cyberattacks or data leaks. This requires strict control and compliance with data protection laws.

2. Ethical issues and discrimination. AI systems can display certain forms of bias if model training is based on one-sided data. This can lead to discrimination based on gender, race, or age. For example, incorrect product recommendations or unfair pricing can affect certain groups of users. It is important to implement algorithms that take into account inclusivity and fairness.

3. Technical problems and errors in work. Automating sales processes with AI and AR requires a significant technical infrastructure. Connectivity issues, system failures, or poor algorithmic accuracy can lead to the loss of customers or a poorer shopping experience. This is especially critical for virtual fitting rooms, where the accuracy of 3D models directly affects customers' decisions.

4. Implementation costs. Integrating AR and AI into business requires significant investments, which can be economically risky, especially for small and medium-sized enterprises. The technical complexity of implementing such systems also requires qualified specialists, which can be difficult to find or train.

5. Legal regulation. The introduction of new technologies requires compliance with legal regulations. The absence of a regulatory framework for the use of AR and AI can create additional risks for businesses. Many countries do not yet have clear laws regulating the use of such technologies, which may lead to legal issues in the future.

Although AI and AR offer significant opportunities for growth and innovation in e-commerce, these risks

need to be carefully managed and constantly monitored [21].

The prospects for the use of AI are as follows:

1. Personalisation. AI can analyse a customer's previous purchases and search queries to recommend the most suitable products. This increases the probability that the customer will place an order. AI can also generate special offers and discounts, which makes customers more satisfied.

2. Marketing. AI helps to customise adverts so that they are shown only to those who may be interested in the product. This allows you to spend your advertising budget more efficiently. It also tracks how users behave on the website and helps marketers adjust strategies for better results.

3. Customer service. AI-driven chatbots are able to respond to customer queries around the clock, quickly solving simple problems. AI can also provide personalised assistance by analysing previous customer requests.

4. Website optimisation. Thanks to AI, website search becomes more accurate, which helps customers find the right product faster. It can also automatically select the best prices for goods by analysing the market and demand.

5. Logistics and inventory management. AI predicts which products will be the most popular, which allows you to replenish stocks in advance. It also helps to optimise delivery routes, which reduces costs and shortens the waiting time for orders.

6. Fraud protection. AI is able to analyse large amounts of data to detect suspicious transactions and prevent fraud [22].

The introduction of AI in online clothing stores significantly improves all stages of the process from customer acquisition to after-sales service, making businesses more competitive and adaptive to market needs.

The effectiveness of the implementation of modern deep technologies in marketing management is influenced by the following factors that are important to consider when determining the project management methodology:

1. Technical aspects. For AI to work well, it is important to use high-quality and large amounts of data to train models. It also requires powerful computers to process this data. New technologies should be easily combined with the company's existing systems. Particular attention should be paid to the protection of customers personal data to ensure its security.

2. Business aspects. First of all, you need to have a clear understanding of how new technologies will help achieve business goals. Employees should be ready to change and implement new tools. It is also important to allocate a sufficient budget to support and develop technologies. In addition, you should anticipate possible risks and prepare a plan to minimise them.

3. Marketing aspects. To successfully use AI, you need to know your target audience well, understand their needs and behaviour. The choice of technologies should be justified and meet specific marketing objectives. Finally, clear metrics should be established to assess the effectiveness of the implemented technologies.

In general, the use of deep technologies, including AI and AR, will allow to optimise the work of online clothing stores, increase their productivity, cut costs, and improve customer interaction.

Thus, we offer the following suggestions for effective AR project management and identification of AI application prospects:

1. Create a unique AR experience for each customer to make them feel that it was made especially for them;
2. Delegate boring, repetitive tasks to AI to free up more time for creative ideas;
3. Create AR applications that can 'see' and understand the environment in real time;
4. Use AI to create new visual effects and improve visual content in applications;
5. Use AI to better understand how users interact with AR applications.

AR project management becomes more efficient with the integration of AI, flexible approaches, and clear planning. The use of artificial intelligence can improve the functionality of augmented reality and provide a more adaptive and personalised experience for users.

Results and conclusions. The full-scale invasion has had a significant impact on all areas of Ukrainian life, including e-commerce. In 2022, the e-commerce market fell to \$300 million (the lowest figure), although it was expected to reach \$4 billion. Despite the difficulties, the market recovered to \$1.7 billion in 2023, indicating positive prospects. Changes in consumer habits require businesses to adapt and implement innovative solutions, such as augmented reality technologies, CRM systems, and communication automation. These changes are shaping new trends in the fashion industry and contributing to increased customer loyalty. Consumers have become more frugal and cautious in their purchases; the importance of product availability, ease of communication and fast delivery has increased. Despite the challenging conditions caused by the war, the Ukrainian e-commerce market has demonstrated significant resilience and adaptability. The introduction of the latest technologies, a focus on personalisation and improving the user experience, as well as the effective use of data and process automation are key factors for the success of online clothing retailers in Ukraine. These strategies not only help to restore the war performance, but also create the basis for further growth and development of the industry in the face of new challenges and opportunities. Instagram automation

with software robots significantly increases the efficiency of online clothing store management, improving customer experience and reducing the risk of errors. Quick response to comments and automated triggered email campaigns help to activate the audience and strengthen relationships with subscribers. Implementation of loyalty programmes, such as bonus points and cashback, encourages repeat purchases and increases the average check. As a result, the use of automation and customised customer acquisition strategies creates a favourable environment for sales growth and business development in a competitive market. Further growth prospects are associated with the introduction of new technologies and changes in consumer preferences. Sustainability and ethical production are among the key areas of focus, which is becoming increasingly important for new business models. AI and AR technologies allow creating interactive and personalised experiences, increasing customer loyalty and supporting market development. Thus, despite the challenges, e-commerce in Ukraine shows high potential for further development thanks to the automation of sales processes and the introduction of the latest technologies such as artificial intelligence (AI) and augmented reality (AR). AR project management and platformisation create new opportunities for online clothing stores, allowing them to increase efficiency, personalisation and interactivity in customer interactions. This ensures sustainable sales growth and adaptation to new market conditions.

Acknowledgement. The authors would like to thank Zhytomyr Polytechnic State University for the organizational support for this study. Special acknowledgement to the "WIDE AcrossEU" project's team, to the Horizon Europe program, to the European Union, European Research Executive Agency. This paper has been developed within the framework of the project "Widen performance in research and innovation capacity and competence Across EU" / "WIDE AcrossEU" 101 158 561 Horizon Europe program.

REFERENCES:

1. Yang Y., Brown L., Newmarch J., Lewis E. The W3 Trust Model: Transitivity of Trust in a Heterogeneous Web Environment. 5th Australian World Wide Web Conference (Southern Cross University, Lismore NSW 2480, Australia, 1999). Available at: <http://ausweb.scu.edu.au/aw99/papers/index.html>.
2. Hoffman D.L., Novak T.P. (2009). Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23(1), pp. 23–34.
3. Alves Gomez M., Maysen T. (2023) A Review of Customer Segmentation Techniques for Personalized Customer Targeting in E-Commerce Use Cases. *Information Systems and E-Business Management*, vol. 21(3), pp. 527–570. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00640-4>

4. Smith L.M., Kleine P.F. The Whole is More: Combining Qualitative and Quantitative Approaches in Evaluation Research, in *New Directions in Programme Evaluation*, ed. by D. Williams (Jossey Bass, Inc., San Francisco, CA, 1986), pp. 37–54.
5. Garcia M. (2021) Application of Carnegie principles in the digital age: an experimental study. *Computers in Human Behaviour*, vol. 115, 106612.
6. Rodriguez J., Smith A. (2019). The impact of artificial intelligence on e-commerce: a systematic review. *Journal of E-Commerce Research*, vol. 20(4), pp. 255–271.
7. Parker A., Johnson S. (2019) The impact of artificial intelligence on e-commerce user experience. *Journal of E-Commerce Research*, vol. 20(3), pp. 162–177.
8. RKK Fung and MKO Lee, EC-trust (e-commerce trust): A study of antecedent factors. 5th American Conference on Information Systems (Omnipress, Milwaukee, Wisconsin, 1999).
9. How the Ukrainian e-commerce market has changed and what awaits it in the future – Retail in Ukraine. (2024, January 30). Retail in Ukraine – UA-Retail.com. Available at: <https://ua-retail.com/2024/01/yak-zminiv-sya-ukrainskij-rinok-e-commerce-ta-shho-jogo-ochikuye-v-majbutnomu/>
10. Kopyshinsky, Yu. (2023). Rozetka is still the unchanged leader of Ukrainian e-commerce. But “Epicenter” is catching up. What is the life of the online sales market in Ukraine. Research by digital marketer Yury Kopyshynsky – Forbes.ua. Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Available at: <https://forbes.ua/money/rozetka-poki-nezminniy-lider-ukrainskogo-e-komersale-epitsentr-nazdoganyae-chim-zhive-rinok-onayn-prodazhiv-v-ukraini-doslidzhennya-didzhital-marketologa-yuriya-kopishinskogo-29092023-16357>
11. Krzysztof Oflakowski. (2023). This year, 2.4 billion buyers will be interested in products from the fashion industry sold on the Internet. This is good news, but there is one caveat. Available at: <https://trans.info/ua/ts-oho-roku-tovaramy-z-industriymody-shcho-prodayut-sya-v-interneti-zatsikavyt-sya-2-4-mlrd-pokuptsiv-367253>
12. Mykola Derkach. (2024). Digitization of the fashion sphere: the contribution of Ukrainians to the global trend. PaySpace Magazine. Available at: <https://psm7.com/uk/business/didzhitalizacziya-sferimodi-vklad-ukrayincziv-u-globalnij-trend.html>
13. The role of AI in the optimization and personalization of e-commerce: studies and cases of the Ukrainian CDP eSputnik. (2024). Association of Retailers of Ukraine – The profile association of retail market players. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/cdp-esputnik/>
14. What is a virtual fitting room online and how to use it? (b. d.). LookSize. Available at: <https://www.looksize.com/ua/blog/shcho-take-virtualjna-prymirochna>
15. Augmented reality. AR technology as an effective marketing tool. (2022, June 26). Apix-Drive. Available at: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/dopovnenarealist-efektivnij-instrument-marketingu#kak-ar-pomogaet-prodvigat-produkt>
16. Using AI in 2024: Key Opportunities, Advantages and Disadvantages for Marketers – Genius.Space. (2024). Available at: <https://genius.space/lab/vikoristannya-ai-v-2024-osnovni-mozhливosti-perevagiv-ta-nedoliki-dlya-marketologiv/>
17. Artificial intelligence for online stores: what functionality it can offer – VOLL Blog. (2024). VOLL Web Studio – Internet Marketing Agency. Available at: <https://voll.com.ua/uk/blog/shtuchnij-intelekt-dlya-internet-magaziniv-yakij-funktional-mozhezaproponuvati>
18. Step by step: how to analyze the results of a CRM strategy. (2024). LP-CRM. Available at: <https://blog.lp-crm.biz/uk/crm-system/krok-za-krokom-kak-provesti-analiz-rezultatov-crm-strategii/>
19. Maria Kashina. (2024). Chatbots for various business needs: recommendations of Promodo experts. Promodo. Available at: <https://www.promodo.ua/blog/chat-boti-dlya-riznih-potreb-biznesu-rekomendaciyifahivciv-promodo>
20. How will automation revolutionize your social media business? (2023). Autopad. Available at: <https://it-rating.ua/news-3671>
21. Loyalty programs as a retention marketing tool: effective strategies for attracting and retaining customers in small businesses. (2024). The Easy Way to Hire an Internet Marketing Specialist. Available at: <https://www.justwork.team/blog/efektivni-strategiyi-dlyazaluchennya-ta-utrimannya-kliientiv>
22. Jack M. Germain. (2024). The Risks and Rewards of AI Adoption in Retail. E-Commerce Times. Available at: <https://www.ecommercetimes.com/story/the-risks-and-rewards-of-i-adoption-in-retail-177952.html>

МІСЦЕ АРГУМЕНТАЦІЇ У СИСТЕМІ МЕТОДОЛОГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ

THE PLACE OF ARGUMENTATION IN THE SYSTEM OF METHODOLOGY OF ECONOMIC SCIENCE

У статті розглянуто характеристики методу аргументації, який виступає одним з базових методів науки починаючи із стародавніх часів та наразі перетворився на елемент міждисциплінарних досліджень, що дозволяє розглядати його як невід'ємну складову сучасної методології економічної науки. Визначено, що аргументація є цілеспрямованою діяльністю на посилення або послаблення переконання, що припускає ведення діалогу між учасниками для досягнення поставленої мети. Зазначено, що тривалий період розвитку аргументації як наукового методу дозволив сформувати значну кількість підходів до видів, способів, моделей та правил реалізації аргументації, що відображають його складність та комплексність. Визначено, що сучасний етап розвитку аргументації характеризується поєднанням прийомів формальної та неформальної логіки як результат історичного процесу еволюції філософської та економічної думки.

Ключові слова: аргументація, структурні елементи, модель аргументації, емпіричний підхід, теоретичний підхід, формальна логіка, неформальна логіка.

*The article provides an in-depth analysis of argumentation, which has been a foundational method in scientific discourse since ancient times and has evolved into a key component of interdisciplinary research. This evolution has positioned argumentation as an integral aspect of modern methodology of economic science. It was established that argumentation is a purposeful activity aimed at either reinforcing or undermining the convictions of others, involving a dialogue between participants to achieve specific objectives. The extensive development of argumentation as a scientific method has given rise to various approaches, types, methods, models, and implementation rules, thus emphasizing its complexity. Depending on the method of obtaining information, argumentation is commonly categorized into empirical and theoretical types. Logical (or rational) and pragmatic (or rhetorical, emotional) argumentation are distinguished by their implementation methods. Furthermore, argumentation can be differentiated based on its construction method, including causal, direct, and indirect argumentation. Additionally, argumentation can be classified by structure into simple (single) and complex (involving several arguments). The fundamental principles for constructing the structural components of argumentation include thesis rules, argument rules, and demonstration rules. Deviation from these rules leads to the use of the opposing method of argumentation – refutation. The contemporary stage of argumentation development integrates formal and informal logic techniques resulting from the historical evolution of philosophical and economic thought. In the modern theory of argumentation, formal logic provides a precise set of rules regarding the structural elements of argumentation, which are essential for its validation. Informal logic views argumentation as a form of dialogue involving natural language and practical examples. The success of the argumentation is evaluated using "good-bad" concepts, with credibility, acceptability, and probability being key factors. **Keywords:** argumentation, structural elements, argumentation model, empirical approach, theoretical approach, formal logic, informal logic.*

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-2>

Грицина Л.А.

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

Харун О.А.

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

Hrytsyna Lesia

Khmelnyskyi National University

Kharun Olena

Khmelnyskyi National University

Постановка проблеми. Методологія економічної науки є результатом еволюції філософської та економічної думки як відповідь на вимоги та потреби суспільства, що є характерними для кожного історичного моменту. Зважаючи на складність економічних відносин, що сформувались за часів інтернаціоналізації та глобалізації економіки, сучасна методологія економічної науки об'єднує у собі широкий спектр принципів, підходів, методів та прийомів, які дозволяють отримати не лише теоретичні пояснення, а й практичні рекомендації щодо вирішення існуючих проблем. Одним з базових методів науки починаючи із стародавніх часів виступає метод аргументації, який наразі перетворився на елемент міждисциплінарних досліджень, що дозволяє розглядати його як невід'ємну складову сучасної методології економічної науки.

Аналіз останніх дослідження і публікацій. Зважаючи на тривалу історію розвитку методу аргументації, коріння формування даного методу можна знайти у роботах Аристотеля, М.Т. Цицерона, Ф. Бекона, Г. Ляйбніца, І. Канта

тощо. Авторами сучасної теорії аргументації вважаються Х. Перельман, С. Тулмін, Ф. ван Еємерен, Р. Гроотендорст, Д. Волтон, Ч. Гемблін, М. Гільберт та ін. Серед сучасних вітчизняних науковців проблематикою аргументаційного підходу, його еволюції, місця формальної та неформальної логіки у процесі реалізації займалися І.В. Горохова [1], О.Л. Чорнобай [2, 5], М.П. Янісів, М.М. Іщук [4], І.С. Матвієнко [6], О.М. Юркевич [7], Г.В. Ущуповська [8] та інші.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є вивчення методу аргументації через призму еволюції його суті, видів, способів, моделей та правил реалізації аргументації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово «аргументація» походить від латинських слів *argumentum*, що означає «пояснення», «основа доведення», «доказ». Найбільш ранні згадування про аргументацію датуються періодом існування Стародавньої Індії та Греція, де процес аргументації розглядався як мистецтво переконання під час публічних виступів. В стародавні

часи можна виділити два основних підходи до аргументації. Перший пов'язаний із формуванням діалектики як мистецтва переконання, другий – із софістикою як способом досягнення практичної користі. Логічний підхід до аргументації став характерною рисою періоду середньовіччя. Розвиток природничих наук у наступних століттях посилює значення емпіричних даних при аргументації. Сучасний етап розвитку аргументації характеризується поєднанням прийомів формальної та неформальної логіки при доведенні [1]. Загальна характеристика процесу розвитку аргументації представлено на рис 1.

На сучасному етапі аргументація розглядається як міждисциплінарне явище, що поєднує елементи різних історичних підходів. Як зазначає Горохова І. В. основними рисами сучасного бачення аргументації на думку Франса ван Еємерена і Роба Гроотендорста є те, що аргументація розглядається як форма вимовлених або написаних тверджень, що досліджує взаємозв'язок цих тверджень, а не ті думки, ідеї, мотиви, які стоять за ними; аргументація є цілеспрямованою діяльністю, завдання якої посилити або послабити переконання інших; аргументація – це соціальна діяльність, оскільки вона спрямована на іншу людину або інших людей, припускає діалог і активну реакцію іншої сторони на доводи, що приводяться [1].

На думку Чернобай О. Л. [2] ми можемо розглядати аргументації з декільком точок зору:

1) з логіко-епістемологічної точки зору як опис способів обґрунтування і раціоналізування описових і оцінювальних тверджень, аналіз залежності аргументації від тієї проблемної ситуації, у загальних межах якої вона здійснюється, та виявлення особливостей аргументації, пов'язаних з застосуванням їх у різних галузях мислення;

2) як елемент людської діяльності, що має соціальний характер, припускає дослідження аудиторій, в яких розгортається аргументація. Вивчення соціального виміру аргументації припускає також аналіз залежності манери аргументації від конкретного суспільства або співтовариства, у межах якого вона здійснюється;

3) як історичний процес, що передбачає врахування під час аналітичного розгляду предмета дослідження аспектів, пов'язаних, з конкретним історичним часом, протягом якого використовувалась аргументація і який залишає на ній свій слід; дослідження стилю мислення історичної епохи і

тих особливостей її культури, які накладають свій незгладимий відбиток на всяку аргументацію, що стосується цієї епохи [2].

Поширеним є поділ аргументації на емпіричну та теоретичну. Емпірична аргументація звертається безпосередньо до дійсності і використовує такі поширені методи як експеримент, чи спостереження. Невід'ємною складовою емпіричної аргументації є посилення на досвід, на емпіричні дані. Теоретична аргументація передбачає використання вже відомих положень для доведення своєї думки, при цьому застосовуються різноманітні теоретичні методи дедукції, індукції, аналізу та синтезу тощо [2].

Подібний підхід до вивчення аргументації підкреслює багатогранність даного процесу та дозволяє врахувати зміни у розвитку наукового співтовариства спричинені об'єктивними історичними процесами та суб'єктивними змінами соціального характеру.

Тривалий період розвитку аргументації як наукового методу дозволив сформувати значну кількість підходів до видів, способів, моделей та правил реалізації аргументації.

Так, у теорії аргументації прийнято розмежовувати логічну (або раціональну) та прагматичну (або риторичну, емоційну) аргументацію. Перша апелює до раціонального мислення та логічних зв'язків між явищами, друга базується на суб'єктивній точці зору учасників [3].

За способом побудови аргументації прийнято виділяти – причинову, пряму й непряму аргументацію. Причинова аргументація – це обґрунтування тези шляхом наведення причинно-наслідкового зв'язку між аргументами і тезою. Прямая аргументація – це вид аргументації, під час якої наводять аргументи, що безпосередньо обґрунтовують тезу [4].

Непряма аргументація – це вид аргументації, під час якої істинність тези встановлюється за допомогою використання суперечних до тези висловлень. Непрямі доведення поділяються на: доведення від супротивного, або апагогічне доведення, і розділове доведення. Доведення від супротивного, або апагогічне доведення, – це таке непряме доведення, у якому істинність тези виводять, встановлюючи хибність висловлення, що суперечить (антитези). Розділове доведення – це непряме доведення, у якому істинність тези встановлюють за формою заперечно-стверджувального

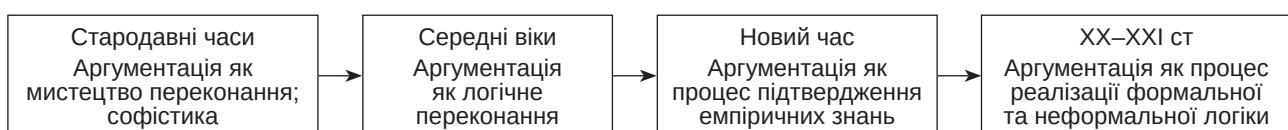


Рис. 1. Еволюція процесу аргументації

Джерело: сформовано авторами

модусу, розглядаючи тезу як одну з альтернатив, які у сукупності вичерпують усі можливі альтернативи (припущення) стосовно деякого стану справ. Потім встановлюється хибність альтернатив, які не є тезою. Відтак тільки теза залишається істинною [5].

За структурою аргументація поділяється на просту (одичинну), що базується на одному аргументі, та складну, що базується на декількох аргументах. За структурою складну аргументацію поділяють на: підрядну, сурядну та множинну. Підрядна аргументація – це складна аргументація, в якій наступний аргумент підтримує попередній, її ще називають послідовним міркуванням. Сурядна аргументація або конвергентне міркування – це складна аргументація, в якій аргументи взаємозалежні й тільки разом ефективно захищають точку зору. У літературі таку аргументацію ще називають зв'язаним міркуванням. Множинна аргументація – це складна аргументація, в якій аргументи не залежать один від одного та є рівносильними для захисту своєї думки [2].

Прийнято виділяти правила, яким повинні відповідати структурні елементи аргументації, до них відносять: правила тези, правила аргументів та правила демонстрації. Правила щодо тези вимагають щоб тези були визначеними (чіткими та ясними), а також тотожними (незмінними). Правила щодо аргументів стосуються встановлення їх попереднього значення істинності (до включення цього судження до структури аргументації). Правила щодо демонстрації (обґрунтування) перш за все містять вимоги щодо наявності логічного зв'язку слідування між аргументами та тезою [7].

Порушення цих правил дозволяє використовувати протилежний до доведення метод аргументації – спростування. Спростування – це міркування, під час якого встановлюється хибність тези або неспроможність доведення деякого положення загалом. Спростування може спрямовуватися проти тези, проти аргументів або проти демонстрації, відповідно виділяють: спростування тези, спростування аргументів, спростування демонстрації [5].

Найвідоміша модель аргументації, що була розроблена С. Тулміним включає такі елементи, як: дані, істинність яких не викликає сумніву; теза, у істинності якої потрібно переконати співрозмовника; підстава, тобто твердження, що веде від даних до тези; підтвердження, на базі якого діє підстава; обмежувач, що описує область дії аргументації; модальний визначальник, який характеризує ступінь впевненості автора у істинності тези [9].

Як зазначалось вище особливістю сучасного етапу розвитку аргументації є застосування формальної і неформальної логіки при доведенні

певних тверджень та ідей. При застосування першого підходу аргументація розглядається як вивідна структура, що базується на чітких критеріях, стандартах та процедурах, із використанням формальних методів, що дозволяють оцінити аргументацію з точки зору її правильності чи неправильності [6].

З точки зору формальної логіки у сучасній теорії аргументації існує чіткий перелік правил щодо структурних елементів аргументації без яких доведення останньої є неможливим – це правила тези, що стверджує що теза повинна бути визначеною (чіткою та ясною), а також тотожною собі (незмінною); правила аргументів, що вимагає встановлення їх попередньої істинності та доведеності до включення їх у структуру аргументації; правила демонстрації, тобто обґрунтування та дотримання зв'язку між різними елементами у процесі аргументації [7].

З позиції неформальної логіки аргументація розглядається як певний вид діалогу, що передбачає використання природної мови та практичних прикладів. Оцінка успішності аргументації здійснюється у системі понять «хороша-погана», а успіх аргументації визначається через такі поняття, як достовірності (credibility), прийнятності (acceptability) та ймовірності (probability) аргументації [6; 8].

Науковці пропонують декілька підходів до реалізації процесу аргументації на основі неформальної логіки. Значного поширення набув підхід, що отримав назву «карта мислення», який вимагає від дослідника надати відповіді на дві групи запитань. Перша група запитань – це аналіз твердження, друга – оцінювання наведених аргументів. Іншим поширеним методом є метод «задавання питань», який розділяє усі питання на певні підгрупи, які можуть стосуватися місця, джерела інформації, опонента і т. п. Поєднання отриманої інформації дозволяє сформувати чітке уявлення про проблему дослідження та зроблені висновки. На відміну від попередніх методів «метод діаграм», що дозволяє виокремити загальну структуру аргументації. Він передбачає використання чотирьох типів запитань залежно від поведінки опонента. Перший підхід – дивергентний, вимагає відповіді на питання чому саме цей аргумент слід прийняти, другий – конвергентний, передбачає запит іншого аргументу на підтвердження твердження, третій – послідовний, передбачає надання додаткового аргументу на підтримку першого варіанту, і четвертий – пов'язаний, вимагає пояснення зв'язку складовими аргументації [8; 9].

Висновки. Отже проведений аналіз показав, що тривалий період еволюції методу аргументації дозволив сформувати унікальний синтез прийомів та підходів до обґрунтування та захисту нових ідей та тверджень, який поєднує елементи

формальної та неформальної логіки, що дозволяє апелювати як до фактів, так і до практичних прикладів. Багаторівневість процесу аргументації забезпечує отримання систематизованих, доведених результатів, що можуть бути використані як основа подальших дослідженням. Високий рівень вимог до достовірності результатів перетворює метод аргументації на один з ключових у системі методології сучасної економічної науки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горохова І.В. Історія осмислення проблематики аргументації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 95. С. 273–278.
2. Чорнобай О.Л. Теорія аргументації: основні філософсько-правові аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2016. № 837. С. 362–372.
3. Торговець Ю.І. Метафора як засіб емоційної аргументації у текстах сучасного американського соціально-політичного есе. *Studia philologica*. 2014. Вип. 3. С. 54–58.
4. Янісів М. П., Іщук М. М. Аргументація як основа формування дискусійної компетенції. *Актуальні проблеми філології та перекладознавства*. 2017. Вип. 12. С. 283–288.
5. Чорнобай О. Доведення (доказ) і спростування як види аргументації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2016. № 855. – С. 264–273.
6. Матвієнко І.С. Теорія аргументації: формальна contra неформальна. *Філософські обрії*. 2020. Вип. 43. С. 63–70.
7. Юркевич О. М. Раціональність аргументації: логічні правила та значення. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. Серія: *Філософія, філософія права, соціологія, політологія*. Том 1. № 48 (2021). С. 70–81.
8. Ущачовська Г.В. Проблема неформальної оцінки аргументації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. *Філософія. Політологія*. 2013. Вип. 4. С. 64–67.
9. Доронкіна Н. Прагматичний напрямок аргументації у жанрі науково-технічної статті. *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Сер. : *Філологічні науки*. 2015. Вип. 138. С. 518–521.

REFERENCES:

1. Horokhova I. V. (2015) Istoriia osmyslennia problematyky arhumentatsii [The history of understanding the problems of argumentation]. *Hileia: naukovyi visnyk*, vol. 95, pp. 273–278.
2. Chornobai O.L. (2016) Teoriia arhumentatsii: osnovni filosofsko-pravovi aspekty [Theory of argumentation: main philosophical and legal aspects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Serii: *Yurydychni nauky*, no. 837, pp. 362–372.
3. Torhovets Yu. I. (2014) Metafora yak zasib yemotsiinoi arhumentatsii u tekstakh suchasnoho amerykanskooho sotsialno-politychnoho ese [Metaphor as a way of emotional argumentation in the texts of modern American socio-political essays]. *Studia philologica*, vol. 3, pp. 54–58.
4. Yanisiv M. P., Ishchuk M. M. (2017) Arhumentatsiia yak osnova formuvannia dyskusiinoi kompetentsii [Argumentation as a basis for the formation of debating competence]. *Aktualni problemy filologii ta perekladoznavstva*, vol. 12, pp. 283–288.
5. Chornobai O. (2016) Dovedennia (dokaz) i sprostuvannia yak vydy arhumentatsii [Proof and refutation as types of argumentation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Serii : *Yurydychni nauky*, no. 855, pp. 264–273.
6. Matviienko I.S. (2020) Teoriia arhumentatsii: formalna contra neformalna [Theory of argumentation: formal versus informal]. *Filosofski obrii*, vol. 43, pp. 63–70.
7. Yurkevych O.M. (2021) Ratsionalnist arhumentatsii: lohichni pravyla ta znachennia [Rationality of argumentation: logical rules and meanings]. *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho*. Serii: *Filosofia, filozofia prava, sotsiologhiia, politologhiia*, vol. 1, no. 48, pp. 70–81.
8. Ushchapovska H.V. (2013) Problema neformalnoi otsinky arhumentatsii [The problem of informal assessment of argumentation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. *Filosofiiia. Politologhiia*, vol. 4, pp. 64–67.
9. Doronkina N. (2015) Prahmatychnyi napriamok arhumentatsii u zhanri naukovo-tekhnichnoi statti [Pragmatic way of argumentation in the genre of a scientific and technical article. Scientific Notes]. *Naukovi zapysky [Kirovohradskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka]*. Ser. : *Filolohichni nauky*, vol. 138, pp. 518–521.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

MODERN ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING COMMUNICATIONS COMPLEX AT HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

У статті досліджено ефективність використання максимально можливих методів маркетингових комунікацій при поєднанні яких можна досягнути синергетичного ефекту. Запропоновано інноваційну модель управління комплексом маркетингових комунікацій у закладах індустрії гостинності. Досліджено, що одним із сучасних маркетингових інструментів є інтернет-маркетинг, який дозволяє закладам гостинності вдосконалити процес взаємодії з гостями, надавати персоналізований сервіс, ефективно підтримувати зворотній зв'язок та успішно отримувати маркетингову інформацію. Запропоновано авторську схему формування сучасних особливостей маркетингових інтернет-комунікацій у закладах індустрії гостинності. Визначено, що серед перспектив розвитку закладів індустрії гостинності сьогодні є впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, які можуть суттєво підвищити ефективність маркетингових завдань.

Ключові слова: сучасні аспекти, маркетингові комунікації, інтернет-комунікації, готельно-ресторанний бізнес, інноваційна модель.

The article examines the effectiveness of using the maximum possible methods of marketing communications, the combination of which can achieve a synergistic effect. An innovative model for managing the complex of marketing communications in the hospitality industry is proposed, which includes such stages as the development of a marketing strategy on the basis of which a marketing communications strategy is formed, the formation of feedback channels, and control and evaluation of the effectiveness of a communication campaign. It was determined that the proposed model of management of the complex of marketing communications will provide new opportunities for the effective development of the marketing strategy in the establishments of the hotel and restaurant business in difficult operating conditions, because it can be both a strategy and a philosophy of marketing communications, which allows to achieve a new, higher level of interaction between the guest and the establishment. It has been studied that one of the modern marketing tools is internet marketing, which allows hospitality establishments to improve the process of interaction with guests, provide personalized service, effectively support feedback and successfully receive marketing information. An author's scheme for the formation of modern features of marketing Internet communications in hospitality industry establishments is proposed, which includes the stages of formation of the process of marketing Internet communications and their tools, as well as the main principles of their effective combination. It has been studied that the process of combining online marketing communications with the appropriate tools is critically important for the success of the hotel and restaurant business in the conditions of the modern digital environment and in conditions of uncertainty, because it is important not only to choose the right tools, but also to integrate them into a single strategy to achieve maximum results. It was determined that among the main challenges in the development of a complex of marketing communications in the hospitality industry is high competition and rapid changes in market technologies, which requires hospitality establishments to constantly adapt their strategies to the changing external environment. It is highlighted that among the prospects for the development of hospitality industry establishments today is the introduction of the latest technologies, such as artificial intelligence and data analytics, which can significantly increase the effectiveness of marketing tasks.

Keywords: modern aspects, marketing communications, Internet communications, hotel and restaurant business, innovative model.

УДК 658.8:641.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-3>

Гузар У.С.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного
бізнесу,
Львівський державний університет
фізичної культури
імені Івана Боберського

Huzar Uliana

Lviv State University of Physical Culture

Постановка проблеми. У сучасному світі готельно-ресторанного бізнесу, де конкуренція зростає з кожним днем, підприємства досягають максимальної адаптації своїх маркетингових стратегій до нових умов ринку. Інноваційні аспекти розробки комплексу маркетингових комунікацій стають ключовими для забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний гість має високі вимоги до якості обслуговування та різноманітності послуг, що вимагають від закладів гостинності не лише класичних підходів до маркетингу, але й впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень. В умовах стрімкого розвитку цифрових

технологій, соціальних медіа та глобалізації, традиційні методи комунікації втрачають свою ефективність, що спонукає підприємство шукати нові способи залучення та утримання гостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед основних публікацій, які присвячені проблемам формування, адаптації та інноваційним аспектам маркетингових комунікацій у закладах індустрії гостинності, можна виділити праці таких дослідників, як Н. Балацька., Л. Радкевич, Ю. Робул [1], які розглядають вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії в готельно-ресторанній індустрії, Бондарчук К., Кифяк О., Горішевський П. [2] присвячують свої дослідження пошуку шляхів підвищення ефективності управління підприємствами

у сфері готельного бізнесу за допомогою маркетингових технологій, Барна М., Семак Б. [3] досліджують основні напрями використання інноваційних маркетингових технологій у сфері туристичних послуг, Хумарова Н., Михайлюк О. [4], які характеризують маркетингову політику просування послуг у готельному бізнесі України, Чміль Г. [5], яка розглядає соціальний медіа маркетинг як інструмент просування послуг підприємства індустрії гостинності та інші. Але сучасні умови функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу, вплив кризових явищ на діяльність підприємств, вимагають запровадження інноваційних аспектів розробки комплексу маркетингових комунікацій у закладах індустрії гостинності.

Постановка завдання. У даній статті розглядаються інноваційні аспекти розробки комплексу маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Мета роботи полягає у дослідженні впливу основних компонентів сучасного комплексу маркетингових комунікацій на діяльність закладів індустрії гостинності та виокремлення актуальності маркетингових інтернет-комунікацій на підприємствах гостинності.

Висвітлення даної теми є надзвичайно актуальним, що дозволяє не тільки зрозуміти сучасні тенденції в маркетингових комунікаціях, але й запропонувати практичні рекомендації для підприємств готельно-ресторанного бізнесу щодо оптимізації їхніх стратегій у відповідності до вимог ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ефективне стратегічне управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу, яке функціонує в умовах розвинених ринкових відносин і конкуренції, пріоритетності потреб гостя, може бути реалізоване тільки за допомогою добре організованої комунікаційної системи. Комунікації в маркетинговій діяльності виконують особливо важливу роль, оскільки в сучасних умовах вони виступають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства гостинності, створюючи позитивний образ компанії серед гостей і розповсюджуючи інформацію про готельно-ресторанні послуги закладу.

В умовах кризи, розробка стратегій та програм маркетингових комунікацій, інтегроване використання елементів комплексу маркетингових комунікацій, дозволить підприємствам індустрії гостинності підвищити рівень ефективності управління комунікаційною політикою, що в свою чергу сприяє підвищенню загального рівня ефективності роботи закладу в цілому.

Дослідження сутності комунікаційної стратегії показали, що можна досягнути синергетичного ефекту та відповідно більшої результативності дії при одночасному застосуванні максимально можливих методів маркетингових комунікацій.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування маркетингових комунікацій підприємства дало змогу виокремити елементи системи менеджменту комплексом визначених маркетингових комунікацій, які представлено на рис. 1.

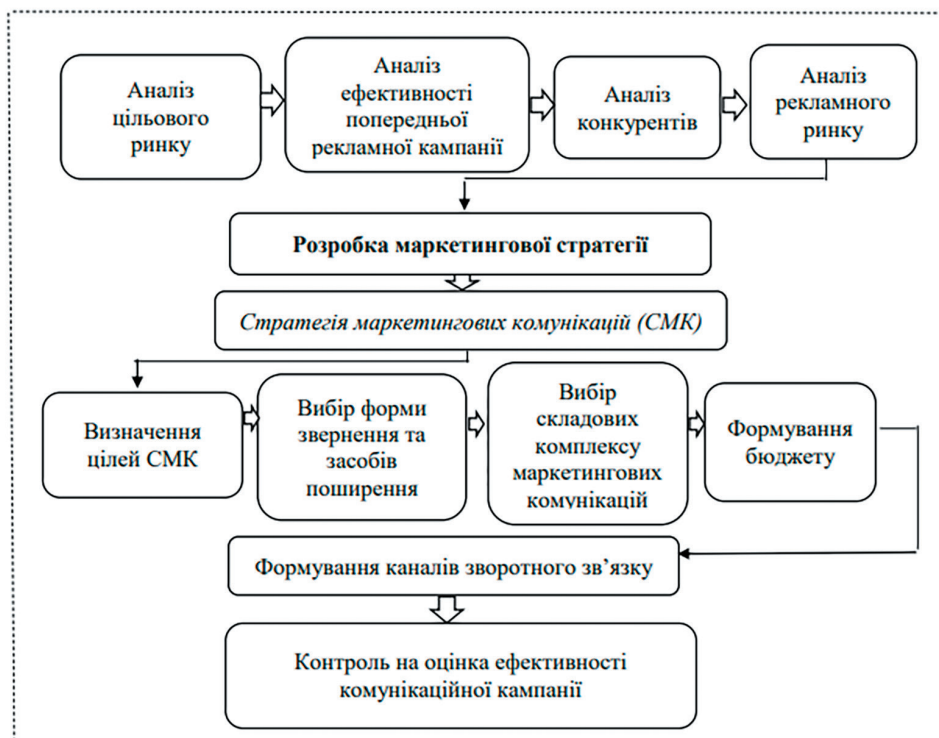


Рис. 1. Інноваційна модель управління комплексом маркетингових комунікацій у закладах індустрії гостинності

Джерело: сформовано на основі [6]

Як демонструє наведена модель, формування стратегії маркетингових комунікацій у закладах індустрії гостинності повинно проходити за наступними етапами.

Для досягнення цілей та дотримання визначеної стратегії, необхідно загальні зусилля всіх провідних фахівців та виконавців. При цьому потрібно координувати два основних взаємозалежних фактора – організаційного та фінансового. Важливу роль обіймає формування та впровадження маркетингові звернення, саме для тому нам вкрай необхідне організаційне забезпечення цього процесу. Стрижневе звернення повинно поєднати в єдине всі ланки господарства та узгодити їх роботу.

Обов'язковою умовою слугує аналіз обраних каналів доставки для виявлення їхніх переваг та недоліків. В свою чергу, фінансовий аспект, через інструменті бюджетного планування, дає можливості для оптимізації необхідних витрат, понесених на впровадження комплексу маркетингових комунікацій (КМК) [7].

При розробці та реалізації маркетингової стратегії важливо використовувати всі цільові аудиторії для ефективного проведення комунікаційних заходів.

При плануванні та запровадженні маркетингової стратегії, необхідно ідентифікувати всі цільові аудиторії з метою якісного проведення комунікаційних заходів. У таких умовах цільовий ринок є значно меншим за розміром, ніж цільова аудиторія. Для оцінки реалізації комунікаційної стратегії необхідні три завдання. Спочатку слід підтвердити конкретні показники ефективності для оцінки програми. Наступним етапом є моніторинг досягнення поставлених цілей, що створюють через опитування громадськості та аналіз загальної думки. Останнім завданням є виконання розрахунків для визначення показника ефективності витрат.

Запропонована модель КМК надасть нові можливості ефективного розвитку маркетингової стратегії у закладах готельно-ресторанного бізнесу у складних умовах функціонування. Вказана модель КМК є одночасно стратегією і філософією маркетингових комунікацій, що дозволяє досягти нового, вищого рівня взаємодії між гостем і закладом.

Важливо, яким чином доставляють маркетингові повідомлення, адже потрібно охопити якомога більше представників цільової аудиторії. Ефективне управління комунікаціями підприємства в рамках певної моделі КМК та використання різноманітних інструментів, заходів для реалізації реклами, просування та інших аспектів – сприяють формуванню збалансованої та сучасної комунікаційної стратегії.

Впровадження КМК надасть можливість стабілізувати та вивести на новий рівень комунікаційне середовище закладу гостинності та значно

підвищити попит на його послуги, дозволить врахувати інтереси гостей та закріпити цінність торгової марки відносно конкурентів. Представлена модель підкреслює необхідність зв'язку всіх комунікацій із визначеними цілями. Усі встановлені цілі повинні виконувати взаємодію між гостем і закладом, а також результати, до яких можна призвести таку взаємодію.

Спрогнозувати поведінку гостя щодо послуг підприємства можна лише за допомогою маркетингових досліджень, опитувань в інтернеті та інших сучасних технологій. Комплекс маркетингових комунікацій дає змогу проаналізувати результати досліджень на базі поставлених завдань при впровадженні стратегії.

Розробка та реалізація комунікаційної стратегії з використанням комплексу маркетингових комунікацій, на відміну від випадкового чи разового застосування окремих елементів, забезпечує глибокий зв'язок із гостями підприємства. Безперервність та інтенсивність цього контакту досягається за рахунок повного охоплення часу, місця та локації за допомогою маркетингових комунікацій. У випадках інформаційного переважання та хаосу рекламних повідомлень, значно зростає ефективність заходів із просуванням послуг у сфері гостинності.

Однак, використовуючи модель управління маркетинговими комунікаціями, не слід забувати і про специфічні особливості комунікаційної діяльності в галузі готельно-ресторанного бізнесу, які суттєво відображаються на процесі розробки й реалізації КМК. Так, на нашу думку, стратегію та плани для кожного елемента комплексу маркетингових комунікацій слід розробляти з урахуванням сезонних коливань на послуги у сфері гостинності.

Сьогодні вплив традиційних рекламних інструментів зменшується, а маркетинг стає більш інтерактивним і орієнтованим на візуальний контент, при цьому зростає частота використання чат-додатків. Сучасні медіа вимагають активної участі гостей та вірусного поширення інформації, що створює потребу у зміні маркетингових підходів і впровадження нових інструментів.

Одним із сучасних маркетингових інструментів є інтернет-маркетинг, який дозволяє закладам гостинності вдосконалити процес взаємодії з гостями, надавати персоналізований сервіс, ефективно підтримувати зворотній зв'язок та успішно отримувати маркетингову інформацію. Це, у свою чергу, сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень і проведенню якісних рекламних кампаній, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність підприємств гостинності.

Розвиток та поява нових технологій змінюють підходи до ведення бізнесу, зокрема готельно-ресторанного. На сьогодні, практично весь маркетинг закладів гостинності проводиться шляхом застосування цифрових методів.

Тому готельно-ресторанний бізнес змушений боротися за гостя, шукати нові, ефективніші форми комунікації для просування та позиціонування своїх послуг на ринку. Однією з форм ефективної комунікації підприємства є Інтернет, який заклади використовують для оптимізації своєї маркетингової та іншої діяльності, пошуку нових методів і шляхів продажу та просування послуг. Необхідність використання технологій інтернет-маркетингу для просування товарів і послуг зумовлена тим, що ефективність традиційних маркетингових прийомів постійно знижується, а впровадження сучасних гібридних цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємства дає відчутні результати [8].

Розробка комунікаційної стратегії повинна базуватися на індивідуальному підході до кожного закладу гостинності з урахуванням його цілей, позиції на ринку, маркетингової політики, можливості використання різних каналів комунікації та інших факторів. Для визначення подальших

можливостей розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності доцільно вивчити тенденції розвитку рекламно-комунікаційного ринку країни та нові перспективні сфери комунікації.

В цілому, Інтернет-технологія, як потужна та перспективна платформа для маркетингової діяльності у закладах індустрії гостинності, повинна враховувати специфічні аспекти та сучасні тенденції маркетингових комунікацій підприємства.

Сучасні особливості маркетингових Інтернет-комунікацій у закладах індустрії гостинності включають кілька ключових аспектів (рис. 2):

1. *Визначення цілей та завдань* (чітке визначення цілей, таких як, наприклад, збільшення завантаження готелю, підвищення інформованості про бренд або залучення нових гостей, є першим кроком у розробці маркетингової стратегії).

2. *Аналіз ринку та цільової аудиторії* (проведення маркетингових досліджень дозволяє виявити потреби гостей та конкурентні переваги

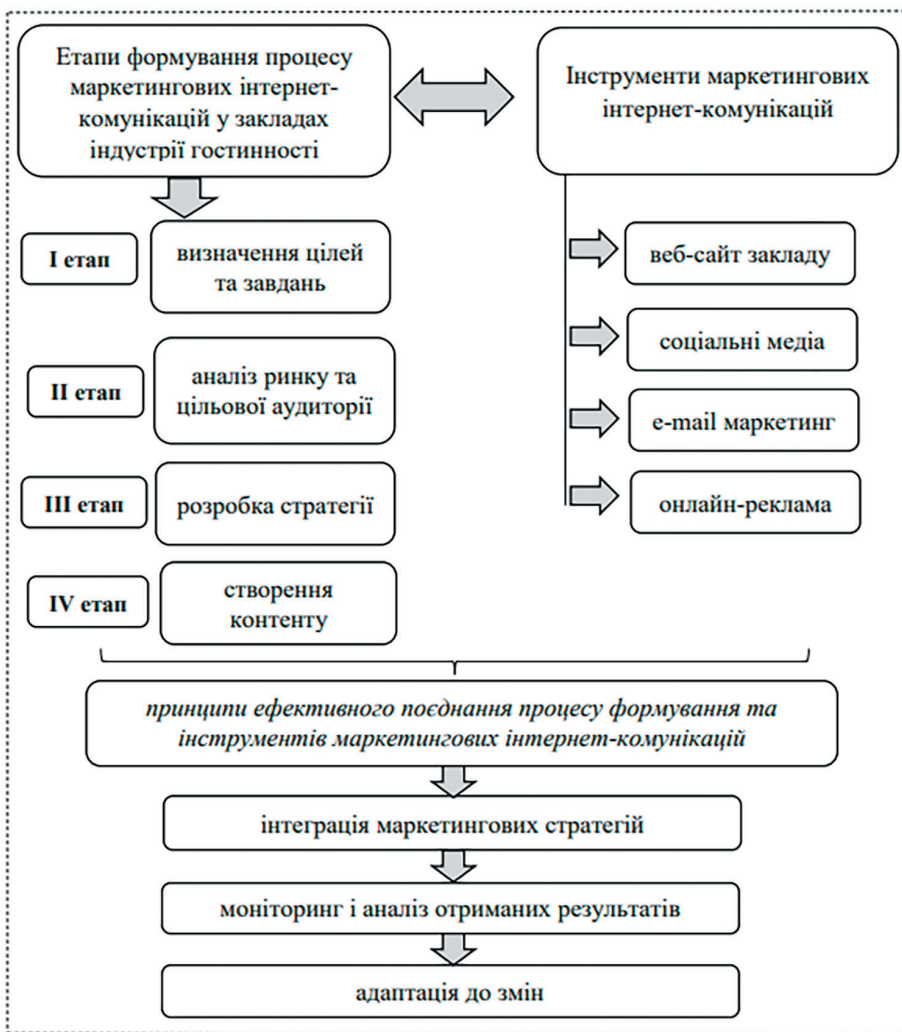


Рис. 2. Схема формування сучасних особливостей маркетингових інтернет-комунікацій у закладах індустрії гостинності

Джерело: складено автором

закладу. Важливо ідентифікувати цільову аудиторію, враховуючи її демографічні характеристики, інтереси та особливості поведінки).

3. *Розробка стратегії* (розробка стратегії повинна базуватися на найбільш ефективних каналах і методах комунікації, враховуючи специфіку послуг гостинності та поведінку гостей).

4. *Створення контенту* (якісний контент (фото, відео, публікації) допоможуть залучити нову аудиторію гостей, підвищити увагу до сайту закладу та видимість в інтернет мережі. Контент має бути адаптований до потреб цільової аудиторії).

Для успішного формування процесу маркетингових інтернет-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі використовують різноманітні інструменти [9; 10]:

- *веб-сайт* (один із основних каналів взаємодії з гостями. Сайт повинен бути зручним, інформаційно насиченим і оптимізованим для пошукових систем);

- *соціальні медіа* (платформи, наприклад, Facebook і Instagram можуть взаємодіяти з гостями та створювати спільноти);

- *email-маркетинг* (дозволяє одночасно комунікувати з наявними та потенційними гостями, пропонуючи нові послуги гостинності);

- *онлайн-реклама* (використання контекстної реклами та таргетингу для залучення нових гостей).

Для ефективного поєднання процесу формування маркетингових інтернет-комунікацій та їх інструментів важливо використовувати наступні принципи:

1. *Інтеграція маркетингових стратегій* (усі вибрані інструменти повинні працювати в єдиній маркетинговій стратегії, доповнюючи один одного).

2. *Моніторинг та аналіз результатів* (використання аналітичних платформ для оцінки задоволеності гостей і коригування стратегій у реальному часі).

3. *Адаптація до змін* (гнучкість у виборі інструментів залежно від змін у поведінці та зміні уподобань гостей і ринкових умов).

Процес об'єднання маркетингових інтернет-комунікацій з відповідними інструментами є критично важливим для успіху готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасного цифрового середовища та в умовах невизначеності. Важливо не тільки вибрати правильні інструменти, але й інтегрувати їх в єдину стратегію для досягнення максимальних результатів.

Висновок. Серед основних викликів у розробці комплексу маркетингових комунікацій в індустрії гостинності варто виділити високу конкуренцію та швидкі зміни в ринкових технологіях. Заклади гостинності повинні постійно адаптувати свої стратегії для того аби бути

конкурентоспроможними на ринку. Перспективи розвитку включають впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, які можуть суттєво підвищити ефективність маркетингових завдань.

Таким чином, формування комплексу маркетингових комунікацій, в тому числі інтернет-комунікацій, в закладах індустрії гостинності є динамічним і складним процесом. Використання різноманітних каналів комунікації та адаптація до мінливого середовища є запорукою успіху в цій галузі. Успішна реалізація маркетингових стратегій може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільне функціонування на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 424–432. URL: <https://doi.org/10.55643/fcactp.6.47.2022.3924> (дата звернення: 02.10.2024).

2. Бондарчук К. П., Кифяк О. В., Горішевський П. А. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. *Академічні візії*. 2024. № (30). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1018> (дата звернення: 02.10.2024).

3. Барна М., Семак Б. Основи тенденції розвитку маркетингу інновацій міжнародної туроперації. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6 (5). С. 33–41. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41> (дата звернення: 02.10.2024).

4. Хумарова Н. І., Михайлюк О. Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 53–61 (дата звернення: 02.10.2024).

5. Чміль Г. Л. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування послуг підприємства індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8126> (дата звернення: 02.10.2024).

6. Романенко О.О. Модель управління комплексу маркетингових комунікацій підприємств. *The Economic Messenger of the NMU*. 2011. № 1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/1/EV20111_119-124.pdf (дата звернення: 02.10.2024).

7. Курбацька Л. М. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 20–26 (дата звернення: 02.10.2024).

8. Вартанова О.В. Маркетингові інтернет-технології просування товарів і послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf (дата звернення: 02.10.2024).

9. Подзігун С.М. Управління маркетинговими комунікаціями у готельно-ресторанному бізнесі. *Національна економіка: Інтелект XXI*. 2017. № 2. URL:

http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_2/21.pdf (дата звернення: 02.10.2024).

10. Кирилюк І. М. Застосування інтернет-маркетингу в готельному бізнесі. *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії*: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21–22 березня. Київ, 2018. С. 40–43 (дата звернення: 02.10.2024).

REFERENCES:

1. Balatska, N., Radkevych, L., Robul, YU., Vdovichen, O., Strenkovs'ka, A. (2022). Tsyfrovі tekhnolohiyi ta dydzhytal-marketynh: novi mozhlyvosti dlya turystychnoho u hotel'no-restorannoho biznesu [Digital technologies and digital marketing: new opportunities for tourism and hotel and restaurant business]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (47), pp. 424–432. Available at: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.47.2022.3924> (in Ukrainian)

2. Bondarchuk K.P., Kyfya O.V., Horishevskyy P.A. (2024). Analiz vzayemodiyi marketynhu u obsluhovuvannya kliyentiv u hotelno-restorannomu biznesi Ukrayiny [Analysis of interaction between marketing and customer service in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Akademichni vizyiyi*, vol. 30. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1018> (in Ukrainian)

3. Barna M., Semak B. (2020). Osnovi tendentsiyi rozvytku marketynhu innovatsiy mizhnarodnoyi turoperatsiyi [Basic trends in the development of marketing innovations in international tourism]. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vo 6 (5), pp. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41> (in Ukrainian)

4. Khumarova N.I., Mykhaylyuk O.L. (2018). Marketynhova polityka prosuvannya posluh u hotel'nomu biznesi Ukrayiny [Marketing policy of promotion of services in the hotel business of Ukraine].

Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, vol. 3 (67), pp. 53–61 (in Ukrainian)

5. Chmil H.L. (2020). Sotsialnyy media marketynh yak instrument prosuvannya posluh pidpryyemstva industriyi hostynnosti [Social media marketing as a tool for promoting the services of an enterprise in the hospitality industry]. *Efektivna ekonomika*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8126> (in Ukrainian)

6. Romanenko, O.O. (2011). Model upravlinnya kompleksu marketynhovoykh komunikatsiy pidpryyemstv [Management model of the complex of marketing communications of enterprises]. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/1/EV20111_119-124.pdf (in Ukrainian)

7. Kurbatska, L.M. (2015). Rozrobka stratehiyi formuvannya ta realizatsiyi marketynhovoykh zakhodiv u vyrobnycho-zbutoviy diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv [Development of a strategy for the formation and implementation of marketing activities in the production and marketing activities of agrarian enterprises]. *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 20–26 (in Ukrainian)

8. Vartanova O.V. (2019). Marketynhovi internet-tekhnohohiyi prosuvannya tovariv i posluh [Internet marketing technologies for the promotion of goods and services]. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf (in Ukrainian)

9. Podzihun S.M. (2017). Upravlinnya marketynhovymy komunikatsiyamy u hotel'no-restorannomu biznesi [Management of marketing communications in the hotel and restaurant business]. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_2/21.pdf (in Ukrainian)

10. Kyrylyuk, I. M. (2018). Zastosuvannya internet-marketynhu v hotel'nomu biznesi [Application of Internet marketing in the hotel business]. *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позытсионувannya і реалії*: tezy dopovidey III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, March 21–22 2018), Kyiv, pp. 40–43 (in Ukrainian)

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ: АНАЛІТИКА, АДАПТАЦІЯ І СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

A COMPREHENSIVE APPROACH TO INTERNATIONAL MARKETING: ANALYTICS, ADAPTATION AND COMMUNICATION STRATEGIES

УДК 658.8.012.12:005.21:339.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-4>

Євтушок О.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний
університет;
Одеський державний аграрний
університет

Мунтян І.В.²

к.соц.н., доцент,
доцент кафедри
менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний
університет

Вітюк А.В.³

к.т.н., доцент,
доцент кафедри
фізико-математичних наук,
Одеський національний технологічний
університет

Yevtushok OIha

Odessa National University of Technology;
Odessa State Agrarian University

Muntian Iryna

Odessa National University of Technology

Vityuk Antonina

Odessa National University of Technology

Міжнародний маркетинг є динамічною та складною сферою, яка вимагає глибокого розуміння локальних ринків, культурних особливостей та сучасних тенденцій. У статті досліджуються тенденції виходу українських компаній на зовнішні ринки, представлена динаміка змін маркетингової активності вітчизняних компаній під час військового стану в Україні, охарактеризовані трансформації в стратегіях маркетингових комунікацій в умовах війни. Політика компанії потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та іміджу компанії безпосередньо, як з кількісних, так і з якісних параметрів, що обумовлює вибір міжнародної маркетингової стратегії. Виділені переваги використання сучасного цифрового маркетингу, який сприяє більш впевненому позиціонуванню компаній на внутрішньому та зовнішніх ринках, впливає на більш інтенсивну динаміку впізнаваності бренду, сприяє створенню та розвитку динамічної комунікаційної політики компанії з аудиторією споживачів. Обґрунтовано важливість використання інструментів комунікаційного менеджменту, які є ключовою складовою успішної стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки. Для успішної реалізації міжнародних маркетингових стратегій необхідно поєднувати детальну аналітику, гнучкість у підходах до адаптації та інноваційність у комунікаціях.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, маркетингові стратегії, маркетингові комунікації, комунікативний менеджмент, бізнес-аналітика, виставкова-ярмаркова діяльність, конкуренція.

International marketing is a dynamic and complex field that requires a deep understanding of local markets, cultural features and modern trends. The article examines the trends of Ukrainian companies entering foreign markets, presents the dynamics of changes in the marketing activity of domestic companies during martial law in Ukraine, and characterizes transformations in marketing communications strategies in wartime. The company's policy requires a specific approach to maintaining the competitiveness of products and the company's image directly, both in quantitative and qualitative parameters, which determines the choice of an international marketing strategy. The advantages of using modern digital marketing are highlighted, which contributes to a more confident positioning of companies in domestic and foreign markets, affects a more intense dynamics of brand recognition, and contributes to the creation and development of a dynamic communication policy of companies with a consumer audience. The importance of using communication management tools, which are a key component of a company's successful strategy for entering foreign markets, is substantiated. The conducted research proves that a necessary condition for a company's successful entry into global markets is the creation and rational use of marketing strategies. Developing methods and ways for a company to enter foreign markets, timely identification and correction of errors through the use of strategic planning will help to bypass barriers, errors, and also implement corrective solutions that will help the company solve marketing and tactical tasks in the international market. Effective international marketing requires the integration of local values with the company's global strategic goals. Adapting communication management strategies to linguistic, cultural and social characteristics provides a stronger emotional connection with consumers, helps to increase their loyalty and strengthen the brand. Thus, for the successful implementation of international marketing strategies, it is necessary to combine detailed analytics, flexibility in approaches to adaptation and innovation in communications. This approach allows you to respond more effectively to the challenges of the global market, maintain competitiveness and form long-term relationships with the audience.

Keywords: international marketing, marketing strategies, marketing communications, communication management, business analytics, exhibition and fair activities, competition.

Постановка проблеми. Глобалізація міжнародної бізнес-співпраці, необхідність постійної двосторонньої взаємодії представників бізнесу й держави у процесі створення міжнародних економічних відносин інтегрували кардинально нові вектори структурної трансформації світової економіки. На сучасному етапі розвитку світової економічної системи питання впливу факторів, що впливають на тенденції переформатування міжнародних економічних відносин у контексті вдосконалення та підвищення показників ефективності міжнародної бізнес-взаємодії, є особливо

актуальними та потребують особливого дослідження та аналізу. Український бізнес з 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення російською федерацією, зазнав і продовжує зазнавати значних трансформацій та викликів і потребує використання нових підходів до управління всіма процесами від планування виробництва до побудови маркетингових комунікацій зі споживачами, державними органами влади і міжнародними партнерами [1]. В умовах суттєво ускладненої міжнародної ситуації в цілому, світової економічної кризи особливо актуально у

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6027-7330>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9145-1434>

роботі з європейськими та американськими партнерами для українських учасників глобальної системи бізнес-взаємодії стає завдання переоцінки та пошуку нових бізнес-партнерів і побудови продуктивного економічного діалогу стосовно розвитку та розширення міжнародних зв'язків [1; 2; 3]. З метою збереження конкурентоспроможності вироблених товарів та послуг, утримання наявних ринків та розширення масштабів виробництва представники українського бізнесу прагнуть переорієнтувати ділову активність у міжнародному напрямі. В економічній теорії цей процес детермінується як інтернаціоналізація ділової активності компанії. В сучасних умовах нестабільності світової економіки, загострення міжнародної конкуренції на світових ринках, стало очевидним, що реалізація глобальних бізнес-стратегій компаній неможлива без серйозної маркетингової підтримки, що актуалізує наукові пошуки у даному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці формування міжнародних маркетингових стратегій, особливостям виходу компаній на міжнародні ринки в сучасній зовнішньо-економічній практиці присвячена значна кількість наукових досліджень вчених-економістів, серед яких варто виділити роботи А. Зеркаль, К. Балабухи, Н. Яловеги, О. Гриценко, О. Лошенюк, Л. Галан, І. Посохова, М. Ковбатюк, В. Шкляр, Г. Ковбатюк, С. Онквіста, І. Закрижевської, В. Полозової та ін.

Постановка завдання. Мета статті – використовуючи методологію економічної теорії, розкрити логіку дослідження міжнародних маркетингових стратегій, визначити та охарактеризувати проблеми, що виникають при виході компанії на глобальні ринки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сучасному етапі для економіки України стали характерними тенденції активного виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки, посилення нових

форм розвитку та розширення стратегій ведення бізнесу. Війна в Україні актуалізувала нові виклики для представників сучасного бізнесу. Масове руйнування стратегічних підприємств, постійні збої у ланцюжках поставок, інфляція, міграція та переміщення робочої сили за кордон, відсутність або обмеження іноземних інвестицій, зниження купівельної спроможності населення – це лише неповний перелік проблем, з якими доводиться працювати ризик-менеджерам [2, с. 375]. Як наслідок, маркетингова активність вітчизняних підприємств з початку повномасштабного вторгнення в Україну відбувається з постійними змінами. Якщо на початку 2022 року спостерігається тенденція повного припинення маркетингових заходів, то у 2024 році маркетингова активність поступово відходить від шоку та починає відновлюватися помірними темпами. На рисунку 1 представлена динаміка змін маркетингової активності вітчизняних компаній за два важливі періоди: 2022 р. та 2023 роки.

Варто виділити зміни в стратегіях маркетингових комунікацій, які сьогодні відбуваються на рівні вітчизняних компаній в умовах війни.

Економічна криза, яку сьогодні переживає наша держава, актуалізують для вітчизняних компаній пошук нових каналів для маркетингових комунікацій, серед яких пріоритет надається саме міжнародним ринкам. Через складну економічну ситуацію, нестабільність та загрозу руйнування чимала кількість вітчизняних підприємців почали розглядати вихід на закордонні ринки як один з пріоритетів збереження та розвитку бізнесу. В опитуванні від Європейської Бізнес Асоціації про плани на 2024 рік 14 % представників компаній зазначали, що будуть розширювати географію бізнесу. За результатами дослідження Американської торговельної палати, 27 % компаній розглядають можливість виходу на нові ринки, зокрема, в Європу – 87 %, США – 30 %, Азія – 30 %, Африка – 13 %,

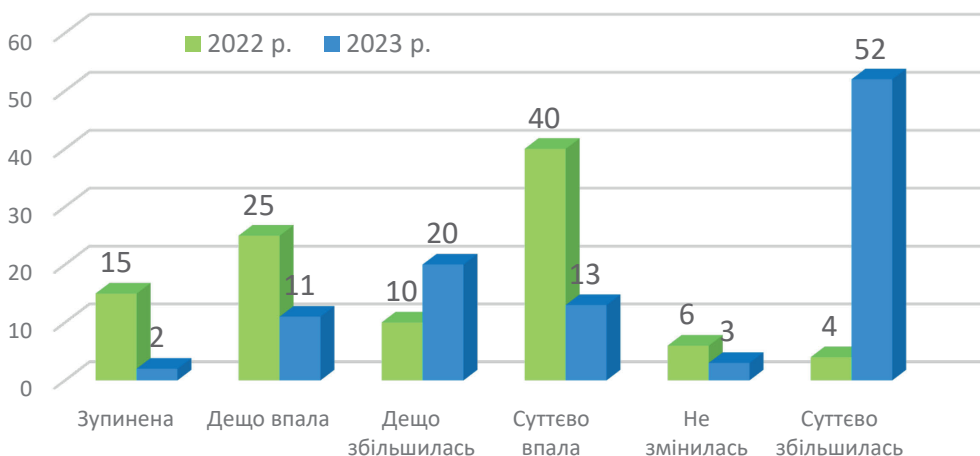


Рис. 1. Динаміка маркетингової активності у 2022 та 2023 рр., %

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

Таблиця 1

Трансформації в стратегіях маркетингових комунікацій в умовах війни

Напрямок змін	Характеристика причин
Значне скорочення фінансування на маркетинг та рекламу	Компанії знижують витрати, щоб зберегти ресурси і підтримати основні операції в умовах нестабільності. Війна може створити економічну невизначеність, зменшення доходів і попиту на ринку. В результаті компанії часто намагаються оптимізувати свої бюджети, зосереджуючи фінансові ресурси на найнеобхіднішому, щоб адаптуватися до нових викликів. Таке скорочення витрат на маркетинг може призвести до зниження видимості бренду, але також відкриває можливості для пошуку більш ефективних способів комунікації.
Перехід на цифрові канали:	Через зниження бюджетів та обмеження традиційних методів реклами багато компаній зосереджуються на цифрових каналах, таких як соціальні мережі, електронна пошта, месенджери та контент-маркетинг. Це дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтами при менших витратах.
Пошук нових ринків збуту та перегляд асортименту товарів чи послуг	Компанії намагаються знайти нові ринки, які можуть бути менш залежними від зон конфлікту або які мають стабільніший економічний стан. Це дозволяє диверсифікувати продажі та зменшити ризики, пов'язані з втратою традиційних ринків.
Перерозподіл інвестицій та оптимізація бюджету	Переглянуто підходи до ціноутворення і цінову політику. Змінилися пріоритети, часто в сторону соціальних проектів.
Співпраця з благодійними організаціями та соціальні проекти	Значна кількість компаній обирають підтримку благодійних ініціатив, включаючи гуманітарну допомогу, волонтерські проекти, що позитивно сприймається клієнтами і покращує репутацію бренду.

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

Австралія – 7 % [3]. Зазначені тенденції підтверджуються статистичними показниками на практиці. За інформацією консультативного центру Дія.Бізнес у Варшаві (Польща), за підсумками 2023 року кожним десятим новим індивідуальним підприємцем у Польщі став громадянин України. У 2022 українці відкрили у Польщі понад 30 тис. нових індивідуальних компаній, а за 2022–2023 роки – понад 48 тис. ФОПів [3].

Процес виходу компанії на міжнародні ринки є пролонгованим еволюційним процесом, який передбачає визначення цілей, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей компанії, яка планує вихід на міжнародний ринок. При виході на зовнішні ринки компанії потрапляють в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Відповідно, важливою є попередня оцінка потенційних ризиків, переваг і можливих негативних наслідків освоєння нових висококонкурентних ринків [2]. Створення успішної маркетингової стратегії залежить від інноваційності та оригінальності продуктів і сервісів, які сфокусовані на смаках та вподобаннях конкретної цільової аудиторії. Відповідно, менеджери сучасних потужних компаній вдаються до нестандартних управлінських рішень, використовують нові бізнес-моделі, які у свою чергу, є фундаментом для формування нових трендів сучасного маркетингового стратегування [5, с. 125]. Подібні підходи до інноваційних стратегій передбачають використання конкурентних переваг стартапу, які отримані шляхом запровадження принципово нових технологій, товарів та послуг.

Сучасні економісти зазначають, що метою сучасних маркетингових стратегій є використання можливостей цифрових технологій, які забезпечують більш високі показники економічного розвитку

компаній і відкривають більш широкі можливості потенційного розвитку. Перелік інструментів сучасного цифрового маркетингу сприяє більш впевненому позиціонуванню компаній на зовнішніх ринках, впливає на більш інтенсивну динаміку впізнаваності бренду, сприяє створенню та розвитку динамічної комунікаційної політики компанії з аудиторією споживачів і, відповідно, забезпечує скорочення терміну отримання зворотнього зв'язку. Однак, розробляючи свою бізнес-стратегію менеджерам компаній варто враховувати той факт, що цифрова трансформація – це не лише сукупність нових технологій, а й нові підходи та можливості ведення бізнесу, відповідно не варто відмовлятися інструментів традиційного маркетингу. Як зазначають економісти, без принципів і підходів традиційного маркетингу неможливо розробити комплексну та ефективну маркетингову стратегію розвитку бізнесу [5, с. 125].

План виходу компанії на зовнішній ринок актуалізує питання проведення стратегічного аналізу та формування стратегічного плану. Правильно обрана стратегія виходу компанії на міжнародні ринки є гарантією завоювання нових сегментів ринку і підвищення обсягів прибутковості від підприємницької діяльності. Вітчизняні економісти Ковбятюк М.В., Шкляр В.В., Ковбятюк Г.О. визначають міжнародну маркетингову стратегію, як специфічний управлінський план заходів, який визначає характер функціонування та інтенсивність розвитку підприємства, забезпечує реалізацію потенціалу з метою забезпечення отримання запланованого рівня прибутку [6, с. 159].

Стратегія міжнародного маркетингу – це сукупність кількісних і якісних показників діяльності підприємства на зовнішньому ринку та прийняття

рішень, які спрямовують конкретні маркетингові заходи на реалізацію стратегії розвитку підприємства в цілому [7]. Варто зазначити, що не існує універсальної моделі міжнародної маркетингової стратегії, оскільки кожна з них визначається різницею у складових елементах: конкурентних позиціях компанії, обсягах фінансового капіталу, цілях компанії щодо виходу на міжнародні ринки, кадровому забезпеченні та ін. Це обумовлює наявність широкого спектру стратегій міжнародного маркетингу. Серед найбільш поширених стратегій міжнародного маркетингу, які використовують компанії при виході на міжнародні ринки варто виокремити наступні:

Стратегія завоювання або розширення частки ринку полягає в запуску та впровадженні нових продуктів на зовнішніх ринках, а також у досягненні переваги за рахунок витіснення конкурентів, використовуючи як відкриті, так і приховані методи конкурентної боротьби.

Стратегія диференціації продукції полягає в адаптації та поліпшенні традиційних товарів компанії за допомогою новітніх технічних рішень, що дозволяють задовольнити нові потреби іноземних споживачів і створити нові області застосування продукції.

Стратегія зниження витрат передбачає контроль за витратами, забезпечення доступу до дешевих сировинних ресурсів, широке впровадження економічних технологій та обладнання, а також скорочення витрат на рекламу та науково-дослідні роботи.

Стратегія індивідуалізації споживача часто застосовується виробниками обладнання, які орієнтуються на індивідуальні замовлення клієнтів, і передбачає розробку унікальних проектів для кожного замовника.

Стратегія очікування полягає в утриманні від просування продукції на зовнішній ринок з метою ретельнішого аналізу поведінки конкурентів та вивчення кон'юнктури ринку.

Для системного виходу компанії на міжнародний ринок необхідне проведення стратегічного аналізу і формування стратегічного плану розвитку. Українські дослідники Закижевська І. В. та В. М. Полозова зауважують, що стратегічний процес підготовки до виходу на зовнішні ринки повинен складатися з таких етапів: аналіз взаємозв'язку підприємства з існуючими конкурентами, що діє на внутрішньому ринку; визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок; аналіз ресурсного забезпечення фірми; оцінка ризиків і переваг; вибір ринку та детальний його аналіз; визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок; розробка ринкової маркетингової стратегії; розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії [8, с. 213]

Розробка маркетингової стратегії повинна здійснюватися одночасно з глибоким аналізом ключових бізнес-метрик компанії для кращої оцінки реальних можливостей її впровадження. Аналізуючи сучасні стратегії у міжнародному маркетингу О. Лошенко, Л. Галан, І. Посохов виділяють наступні показники, на які варто спиратися менеджменту у процесі формування маркетингової стратегії будь-якого типу бізнесу [2, с. 126]:

– SAC (customer acquisition cost) – вартість залучення одного споживача;

– LTV (lifetime value) – вартість споживача протягом усього його життя як споживача продуктів або послуг компанії.

– ARPU (average revenue per user) – середній щомісячний дохід з одного споживача.

– CR (churn rate) – показник, що показує швидкість, з якою споживачі скасовують/не відновлюють свої підписки протягом звітного періоду.

Ключовою складовою успішної стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки є використання інструментів комунікаційного менеджменту. Міжнародний ринок є надзвичайно складною платформою, яка, з одного боку надає нові можливості, з іншого – висуває додаткові вимоги. Компанія має дотримуватись міжнародних стандартів щодо якості представлених на ринку товарів, упаковки, дизайну, реклами; виробничий комплекс повинен відповідати сучасному науково-технічному рівню. Персонал повинен вміти налагоджувати тісні зв'язки із закордонними представниками та організувати на високому професійному рівні міжнародні торги, виставки, ярмарки, конференції тощо.

В сучасних умовах стратегії комунікаційного менеджменту на іноземному ринку повинні обов'язково зважати на такі чинники, як національна культура, мовні бар'єри, відмінності шкали цінностей, пріоритетів, сприйняття брендів. Те, що працює в одній культурі, може бути неприйнятним або нерозумінням в іншій. Серед особливо вагомих чинників, що сприяють або заважають виходу національних компаній на зовнішні ринки, є використання широкого спектру каналів для взаємодії з цільовою аудиторією, серед яких найбільш популярними є цифрові канали. Онлайн-платформи дозволяють компаніям взаємодіяти зі споживачами в реальному часі та на будь-якій відстані, що вимагає від маркетологів постійного оновлення підходів та використання новітніх технологій і стратегій комунікації з представниками цільової аудиторії. Отже, комунікаційний менеджмент у міжнародному маркетингу вимагає комплексного підходу, який враховує культурні, економічні та технологічні відмінності, і гнучкості в постійно змінюючому міжнародному середовищі.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що необхідною умовою для успішного виходу компанії на світові ринки є створення та раціональне

використання маркетингових стратегій. Розробка методів та шляхів виходу компанії на зовнішні ринки, своєчасне виявлення і коригування помилок завдяки використанню стратегічного планування допоможе обійти бар'єри, помилки, а також впровадити коригувальні рішення, які допоможуть компанії вирішити маркетингові і тактичні завдання на міжнародному ринку. Ефективний міжнародний маркетинг вимагає інтеграції локальних цінностей із глобальними стратегічними цілями компанії. Адаптація стратегій комунікативного менеджменту до мовних, культурних і соціальних особливостей забезпечує більш сильний емоційний зв'язок зі споживачами, сприяє підвищенню їхньої лояльності та зміцненню бренду. Таким чином, для успішної реалізації міжнародних маркетингових стратегій необхідно поєднувати детальну аналітику, гнучкість у підходах до адаптації та інноваційність у комунікаціях. Такий підхід дозволяє ефективніше реагувати на виклики глобального ринку, підтримувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі стосунки з аудиторією.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (дата звернення 10.11.2024).
2. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. №37. С. 373–379.
3. Федорова Х. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення: 01.11.2024)
4. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77> (дата звернення: 01.11.2024)
5. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123–131.
6. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 156–162.
7. Onkvisit S., Shaw J.J. *International Marketing. Analysis and strategy*: fourth edition, 2004. 619 p.
8. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 2. С. 211–215.

REFERENCES:

1. Zerkal A.V., Balabuha K. E. (2023) Marketing during martial law: building communication channels and business transformation]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (accessed November 10, 2024).
2. Jalovegha N. I. (2023) Marketinghovi komunikaciji v umovakh vijny: vyklyky j shljakhy prosuvannja tovariv [Marketing communications in wartime: challenges and ways to promote products]. *Naukovi zapysky Lvivskogo universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 37, pp. 373–379 (accessed November 2, 2024).
3. Fedorova Kh. Biznes za kordonom: jak ukrajinsjki kompaniji vykhodjatj na mizhnarodni rynky [Business abroad: how Ukrainian companies enter international markets]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki> (accessed November 1, 2024).
4. Ghrycenko O. A. (2018) Cyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dlja ekonomistiv ta pravoznavciv [Digital economy: modern challenges for economists and lawyers]. *Ekonomichna teorija ta pravo – Economic theory and law*, vol. 2(33), pp. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77> (accessed November 1, 2024).
5. Losheniuk O. V., Halan L. V., Posokhov I. M. (2022) Suchasni stratehii v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific notes of the "KROK" University*, vol. 2(66), pp. 123–131.
6. Kovbatjuk M.V., Shklyar V.V., Kovbatjuk Gh. O. (2022) Stratehiji vykhodu pidprijemstv na mizhnarodni rynky za rivnjamy upravlinnja [Strategies for enterprises to enter international markets by management levels]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*, vol. 4 (54), pp. 156–162.
7. Onkvisit S., Shaw J.J. (2004) *International Marketing. Analysis and strategy*, 4th ed, Routledge, New York, USA, 619 p.
8. Zakryzhevsjka I.V., Polozova V.M. (2021) Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky [Peculiarities of a firm's entry into international markets]. *Visnyk Khmelnytskogo nacionalnogho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 6 (2), pp. 211–215.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВИРІШЕННІ СИСТЕМНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

THE ROLE OF THE SOCIAL ECONOMY AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIPS IN SOLVING SYSTEMIC SOCIAL PROBLEMS

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-5>**Костюнік О.В.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
і підприємництва,
Національний технічний університет
України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Щепіна Т.Г.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
і підприємництва,
Національний технічний університет
України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Kostiunik Olena

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Shchepina Tetiana

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Стаття присвячена дослідженню можливостей організацій соціальної економіки та соціального підприємництва для вирішення соціально-економічних проблем і підвищення добробуту громадян європейських країн. Визначено чотири основні типи організацій соціальної економіки, які надають товари та послуги своїм членам або суспільству в цілому. Розкрито основні принципи суб'єктів соціальної економіки. Розкрито переваги соціальної економіки, як: надання якісних робочих місць для всіх, поглиблення демократії, соціальні інновації, відстоювання рівності, боротьба зі зміною клімату, якісні послуги. Представлено приклади соціальних підприємств – Solar Sister, San Patrignano, Food Cycle UK, Sole Rebels, Dlight Design. Розкрито зміст поняття «соціальні інновації» наведено приклади соціальних інновацій таких як: чартерні школи, торгівля квотами на викиди та справедлива торгівля.

Ключові слова: соціальна та солідарна економіка, фінансування, мікрофінансування, соціальні підприємства, соціальне підприємництво соціальні інновації.

The article is devoted to the study of the possibilities of social economy organizations and social entrepreneurs (social innovations, social enterprises and social entrepreneurship) to solve socio-economic problems and improve the well-being of citizens of European countries. Four main types of social economy organizations that provide goods and services to their members or society as a whole are identified: cooperatives, mutual benefit societies, associations (including charitable ones) and foundations. It is proved that the main principles of social economy entities are the priority of people, social and environmental goals over profit, reinvestment of most of the profit to carry out activities in the interests of members/users or society as a whole and democratic governance. It is noted that the European Commission and the OECD Council have developed framework conditions for the functioning of the social economy; the EU also provides financial support to social entrepreneurship in the form of investments in capacity development, financial instruments and advisory support for providers of finance to social enterprises. The benefits of the social economy are revealed, such as: providing quality jobs for all, deepening democracy, social innovation, advocating equality, combating climate change, quality services. Examples of social enterprises are presented – Solar Sister, San Patrignano, Food Cycle UK, Sole Rebels, Delight Design. The meaning of the concept of "social innovation" is revealed as the process of developing and implementing effective solutions to complex and often systemic social and environmental problems in support of social progress. It has been proven that social innovation is the best means for understanding and creating social change in all its manifestations. Examples of social innovations include: charter schools – public schools that operate with some degree of independence from the traditional public school system, emissions trading – an approach to reducing pollution used to protect human health and the environment, and fair trade, which is that people in often poorer countries receive a fair share of the profits from the sale of their goods and can work in comfortable conditions.

Keywords: social and solidarity economy, financing, microfinancing, social enterprises, social entrepreneurship, social innovations.

Постановка проблеми. Європейський Союз та решта світу переживають руйнівні технологічні, соціальні та економічні зміни. Поява цифровізації, блокчейну, ШІ та великих даних, глобальне зростання нерівності та незахищеності робочих місць швидко змінюють наш світ. Ці тенденції несуть як нові можливості, так і нові виклики, що вимагає планувати колективне майбутнє. Соціальна економіка та соціальні інновації здатні допомогти у вирішенні соціально-економічних та екологічних викликів, що стосуються проблем, пов'язаних з подоланням бідності та безробіття, дискримінації та расизму, соціальної ізоляції та забезпечити розвиток системи охорони здоров'я, розбудову освіти, сприяти соціальній згуртованості та розвитку громад, збереженню навколишнього середовища та справедливому доступу до ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток соціальної економіки вимагає належних рамок умов, які вироблено Європейською

Комісією та Радою ОЕСР. Так, Європейською Комісією ухвалено «Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та комітету регіонів «Побудова економіки, яка працює для людей: план дій для соціальної економіки» (09.12.2021), в якому викладено план дій, спрямований на підтримку соціальної економіки Європейського Союзу (ЄС), де запропоновано ряд заходів на період 2021–2030 рр. щодо поліпшення рамок умов для соціальної економіки в ЄС, посилення соціальних інновацій, підтримку розвитку соціальної економіки та посилення її соціально-економічної трансформаційної сили [1]. Рекомендації щодо соціальної та солідарної економіки та соціальних інновацій ухвалені Радою ОЕСР на міністерському рівні за пропозицією Комітету з питань місцевої зайнятості та економічного розвитку (LEED) (10.06.2022) розроблено правову базу

та підтримуючу політику для розвитку та розширення суб'єктів соціальної економіки на різних рівнях управління відповідно до національних та інституційних рамок [2].

Посібник із правових рамок соціальної та солідарної економіки спрямований на підтримку країн, регіонів і міст, які бажають використовувати правові рамки як відповідний важіль для розвитку сприятливих екосистем соціальної та солідарної економіки (SSE) [3].

У публікації А. Нойя та Е. Кларенс запропоновано новий погляд на економічну теорію організацій соціальної економіки, їхню роль у мінливому політичному та економічному контексті, а також зв'язки з місцевим розвитком й розширенням прав і можливостей користувачів [4].

Проблеми соціальної економіки також привертають увагу вітчизняних науковців. У статті Корнецького А. та Колчина О. визначена сутність поняття «соціальна економіка», її мета; проаналізовано суб'єкти соціальної економіки: бізнес, асоціації, громадські об'єднання та фонди, кооперативи, соціальні підприємства та особливості їх функціонування в Україні [5]. Дзямуличем М. проведено дослідження особливостей формування сучасної системи соціальної економіки в Україні в умовах трансформації глобальної економіки під впливом розвитку інформаційних технологій [6]. Однак недостатньо розкриті можливості організацій соціальної економіки для вирішення соціально-економічних проблем європейських країн.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування можливостей організацій соціальної економіки (соціальні інновації, соціальні підприємства та соціальне підприємництво) для вирішення соціально-економічних проблем і підвищення добробуту громадян європейських країн.

Для досягнення мети було використано сучасні методи наукових досліджень, зокрема: абстрактно-логічні та розрахунково-конструктивні методи, статистичного спостереження, таблично-графічний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна економіка – це значна частина європейської економіки, яка забезпечує переваги для населення, інвесторів та власників. Європейська комісія підтримує соціальну економіку та соціальне підприємництво. Згідно з Повідомленням комісії, соціальна економіка включає суб'єктів, які поділяють такі основні спільні принципи та риси: пріоритет людей, а також соціальних та/або екологічних цілей над прибутком, реінвестування більшої частини прибутку та надлишків для здійснення діяльності в інтересах членів/ користувачів («колективний інтерес») або суспільства в цілому («загальний інтерес») і демократичне управління та/або управління за участю [1].

Нині соціальна економіка поширилася у державній політиці на субнаціональному, національному та міжнародному рівнях. Соціальна економіка сприяє втіленню принципів Європейської основи соціальних прав і досягненню Плану дій до 2021 року та головних цілей до 2030 року та Цілей сталого розвитку. Метою Плану дій є посилення соціальних інвестицій, підтримка учасників соціальної економіки та соціальних підприємств у впровадженні соціальних інновацій і створенні робочих місць через ряд ініціатив у трьох сферах щодо створення відповідних рамкових умов для процвітання соціальної економіки; відкриття можливостей і підтримка розвитку потенціалу; підвищення визнання соціальної економіки та її потенціалу [1].

У Рекомендаціях ОЕСР визначено, що соціальна економіка (солідарна або соціальна та солідарна економіка) складається з набору організацій, таких як асоціації, кооперативи, взаємні організації, фонди та, віднедавна, соціальні підприємства. У деяких випадках громадські, масові та спонтанні ініціативи є частиною соціальної економіки на додаток до некомерційних організацій, останню групу часто називають економікою солідарності. Діяльність цих суб'єктів, як правило, керується суспільними цілями, цінностями солідарності, приматом людей над капіталом і, у більшості випадків, демократичним управлінням за участю [2].

Рекомендації включають дев'ять блоків, які забезпечують умови для функціонування соціальної економіки та допомагають у вирішенні проблем, що впливають на екосистеми соціальної економіки на міжнародному, національному та місцевому рівнях, як ось: формування культури соціальної економіки; створення сприятливих інституційних рамок; розробка сприятливих правових і регулюючих рамок; забезпечення доступу до фінансування; забезпечення доступу до державного та приватного ринку; підвищення кваліфікації та підтримка розвитку бізнесу; заохочення оцінки впливу та моніторингу; підтримка збору даних; заохочення соціальних інновацій.

Соціальна економіка – рушій економічного та соціального прогресу для всіх. Вона надає інноваційні рішення для вирішення сучасних економічних, соціальних і екологічних проблем (рис. 1).

Надання якісних робочих місць для всіх. Соціальна економіка створює якісні робочі місця для всіх через колективне підприємництво, а також через роботу та соціальну інтеграцію знедолених людей. Оскільки соціальна економіка закріплена на місцевому рівні, її підприємства та організації створюють робочі місця на місцевому рівні і, отже, сприяють місцевому економічному розвитку, а також територіальній згуртованості через міцні відносини з громадами.



Рис. 1. Переваги соціальної економіки

Джерело: побудовано авторами

Поглиблення демократії. Підприємства та організації соціальної економіки зміцнюють демократичні цінності завдяки своїй практиці управління, яка сприяє участі та відкритості через незалежне управління, демократичний процес прийняття рішень і перевагу людей і праці над капіталом у розподілі доходу.

Соціальні інновації. Соціальна економіка постійно впроваджує інновації для загального блага. Багато з його інноваційних ідей стали мейнстрімом, як-от етичне фінансування чи рух справедливої торгівлі. Ці підприємства та організації роблять внесок у розумне зростання та надання соціально інноваційних послуг, тісно співпрацюючи з державними органами, зацікавленими сторонами та користувачами, щоб знайти колективні рішення спільних проблем.

Відстоювання рівності. Підприємства та організації соціальної економіки прагнуть гарантувати рівні можливості, приділяючи особливу увагу маргіналізованим спільнотам і меншинам. Вони відстоюють їхні права, виступають за кращу політику, надають послуги та навчають, а також створюють можливості працевлаштування для мігрантів, бездомних, ромів, людей з обмеженими можливостями тощо. У сфері гендерної рівності жінки становлять понад 60 % робочої сили багатьох із цих підприємств і організацій.

Боротьба зі зміною клімату. Соціальна економіка є піонером циркулярної економіки, займаючись переробкою, повторним використанням і ремонтом товарів. Вона підтримує перехід до відновлюваних джерел енергії та сприяє сталому сільському господарству та сільському розвитку.

Якісні послуги. Підприємства та організації сфери охорони здоров'я та догляду намагаються покращити медичні та соціальні послуги щодо доступу до житла, допомогу людям похилого віку та людям з обмеженими можливостями, догляд за дітьми тощо.

Як зазначено в Плані дій соціальної економіки, відсутність доступу до фінансування є однією з перешкод для процвітання соціального підприємництва. ЄС надає доступ до інвестицій на суму до 500000 євро через Програму зайнятості та соціальних інновацій (EaSI). Доступна підтримка включає гарантію, інвестиції в розвиток потенціалу, фінансовий інструмент і консультативну підтримку для постачальників фінансів соціальних підприємств.

Крім того, інвестиції в акціонерний капітал соціальних підприємств були апробовані в рамках інструменту акціонерного капіталу Європейського фонду стратегічних інвестицій (EFSI), а саме через фонди, пов'язані з інкубаторами/акселераторами та спільними інвестиціями з ангелами соціального бізнесу.

Мікрофінансування та фінансування соціальних підприємств є ключовими факторами розвитку соціального та інклюзивного підприємництва. Ось чому ЄС надає підтримку постачальникам мікрофінансування та фінансування соціальних підприємств у формі повернення та безповоротного фінансування, щоб підвищити їхній потенціал у створенні робочих місць та розбудові більш соціальної та інклюзивної Європи.

Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) є важливим джерелом фінансування для просування соціальної економіки та соціальних інновацій на національному, регіональному та місцевому рівнях. Організації соціальної економіки мають хороші можливості для досягнення більшості конкретних цілей ESF+, зокрема щодо підвищення інклюзивності ринків праці та доступу до якісної зайнятості [8].

Соціальна економіка є основним соціально-економічним елементом Європейської соціальної ринкової економіки, на її частку припадає 8 % ВВП ЄС. В ЄС налічується 2,8 млн. підприємств і організацій соціальної сфери, від малих і середніх підприємств до великих об'єднань, що становить 10 % усіх підприємств. Майже 13,6 млн. осіб – близько 6,2 % працівників ЄС – працюють на підприємствах соціальної економіки [8].

На рисунку 2 представлено частку зайнятості в сфері соціальної та солідарної економіки загальної зайнятості.

Соціальні підприємства є частиною соціальної економіки. Вони є приватними юридичними особами, незалежними від органів державної влади та мають певну організаційно-правову форму. Традиційно соціальна економіка включає чотири

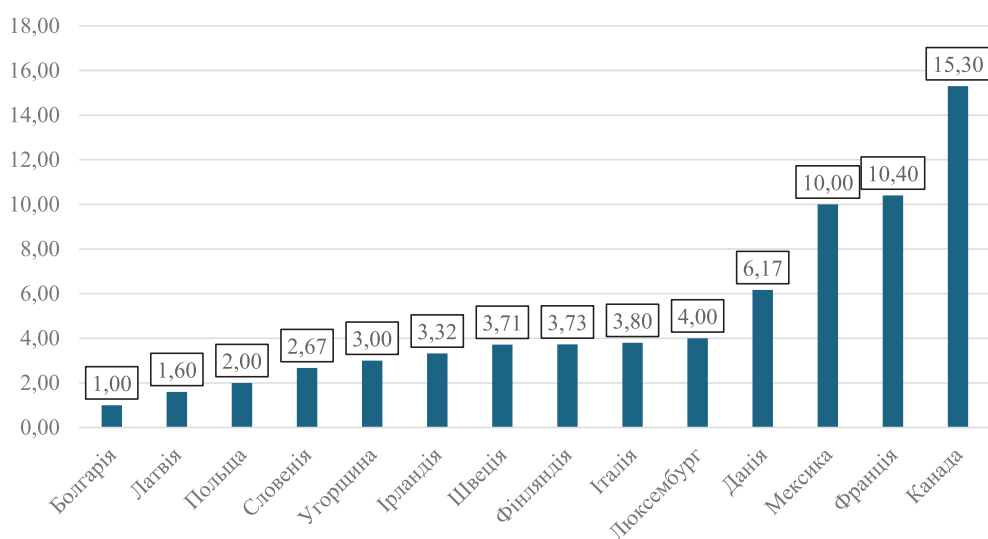


Рис. 2. Частка зайнятості в сфері соціальної та солідарної економіки (SSE) у загальній зайнятості, %

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

основні типи організацій, які надають товари та послуги своїм членам або суспільству в цілому: кооперативи, товариства взаємної вигоди, асоціації (включаючи благодійні) та фонди.

Соціальні підприємства включають велику кількість людей, які займаються різними видами комерційної діяльності, продукуючи ряд товарів і послуг, і створюють мільйони робочих місць. Ось кілька прикладів соціальних підприємств (табл. 1) [10]:

Соціальне підприємництво та соціальні підприємства стали популярними та позитивними об'єднаннями для тих, хто намагається покращити світ, але соціальні інновації є кращим засобом для розуміння та створення соціальних змін у всіх їх проявах.

На думку Сари А. Соул, Ніла Малхотра, Бернадетта Клав'є дослідників Центра соціальних інновацій Стенфордського університету, соціальні інновації – це процес розробки та впровадження ефективних рішень для складних і часто системних соціальних і екологічних проблем на підтримку

соціального прогресу. Соціальні інновації не є прерогативою чи привілеєм будь-якої організаційної форми чи правової структури. Рішення часто вимагають активної співпраці між урядом, бізнесом і некомерційним світом [11].

Прикладами соціальних інновацій є чартерні школи, торгівля квотами на викиди та справедлива торгівля.

1. Чартерні школи – це державні школи, які працюють з певним ступенем незалежності від традиційної системи державних шкіл. Вони встановлюються статутом – договором про ефективність, у якому викладено місію школи, цілі та освітній підхід. Цей статут надається керівним органом, таким як шкільний округ, державна рада чи інша уповноважена організація.

Основними характеристиками чартерних шкіл: мають свободу розробляти власну навчальну програму та методи навчання; незважаючи на те, що ці школи працюють незалежно, вони несуть відповідальність за свою роботу та повинні досягти цілей, викладених у їх статуті; чартерні школи

Таблиця 1

Приклади соціальних підприємств

Назва підприємства	Зміст діяльності
Solar Sister	Створення можливостей для працевлаштування для жінок у країнах Африки на південь від Сахари, одночасно просуваючи чисті технології приготування їжі
San Patrignano	Безкоштовний реабілітаційний центр в Італії, який приносить дохід завдяки різноманітним творчим громадським проектам
Food Cycle UK	Зменшення харчових відходів з одночасним позбавленням від браку їжі
Sole Rebels	Ефіопська взуттєва компанія надає реальні робочі місця для місцевих жителів і виплачує 4-кратну мінімальну заробітну плату, медичне страхування та можливості для працівників з обмеженими можливостями
Divine Chocolate	Шоколадна компанія справедливої торгівлі, яка на 45% належить самим фермерам
Dlight Design	Продаж сонячних світильників громадам, які не мають надійної електроенергії

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

пропонують батькам і учням альтернативу традиційним державним школам, часто зосереджуючись на певній освітній філософії, темах або спеціальних програмах [12].

2. Торгівля викидами, яку іноді називають «обмеженням і торгівлею» або «торгівлею квотами», – це підхід до зменшення забруднення, який успішно використовується для захисту здоров'я людини та навколишнього середовища. Програми торгівлі викидами мають два ключових компоненти: ліміт (або обмеження) на забруднення та оборотні дозволи, що дорівнюють ліміту, який дозволяє власникам дозволів викидати певну кількість (наприклад, одну тонну) забруднювача. Цей ліміт гарантує досягнення екологічної мети, а продаж дозволів забезпечує гнучкість для окремих джерел викидів для встановлення власного шляху відповідності. Оскільки дозволи можна купувати та продавати на ринку квот, ці програми часто називають «ринковими» [13].

3. Справедлива торгівля полягає в тому, щоб люди в часто бідніших країнах отримували справедливу частку прибутку від продажу своїх товарів і могли працювати в комфортних умовах. Символ справедливої торгівлі – “Fair Trade” (вимовляється як “fär träd”), що означає «чесна торгівля» свідчить, наприклад, про те, що у виробництві товарів не використовувалась дитяча праця та приділялася увага навколишньому середовищу [14].

Висновки. Головною метою соціальної економіки є створення кращих умов для людей як локально, так і в усьому світі, тоді як прибуток є лише засобом досягнення фінансових цілей. Соціальні інновації – це створення ідей для змін; соціальне підприємство – це бізнес-модель (комерційна чи некомерційна); нарешті, соціальне підприємництво залежить від мислення. Соціальні інновації передбачають створення та реалізацію нових ідей, практик і політики, спрямованих на вирішення соціальних проблем і підвищення добробуту громадян європейських країн. Залучаючи державні органи влади, громадянське суспільство, наукові кола та приватний сектор, соціальні інновації забезпечують можливість громадам брати активну участь у здійсненні змін.

Щоб повністю розкрити потенціал соціальних інновацій, необхідна сприятлива політична основа для підтримки соціально інноваційних рішень, сприяючи таким чином вирішенню соціально-економічних проблем, посиленню територіальної стійкості та кращому реагуванню на майбутні потрясіння.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. Communication from the Commission to the European Parliament, the

Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 09/12/2021. URL: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-7821_en.html

2. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. OECD/LEGAL/0472. 10/06/2022. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472%20>

3. Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy. Publications OECD 20 March 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_270c7194-en.html

4. Noya, A. and E. Clarence (eds.) (2007). The Social Economy: Building Inclusive Economies, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264039889-en>.

5. Корнецький А.О., Колчин О.Д. (2022) Соціальна економіка: характеристика та суб'єкти. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-8>

6. Дзямулич М. Формування соціальної економіки в Україні. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-1>.

7. Funding / Employment, Social Affairs & Inclusion. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1561&langId=en>

8. H5 The Social Economy URL: <https://www.social-economy.eu.org/the-social-economy/>

9. Social economy and social innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/social-economy-and-social-innovation.html>

10. Social Innovation vs Social Enterprise (With Examples) URL: <https://www.wethinq.com/en/blog/2014/09/07/social-innovation-vs-social-enterprise.html>

11. Defining Social Innovation /Center for Social Innovation / Centers & Institutes URL: <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>

12. The Difference Between Charter Schools and Traditional Public Schools. URL: <https://kiptexas.org/the-difference-between-charter-schools-and-traditional-public-schools/#:~:text=Charter%20Schools%3A%20Receive%20public%20fun>

13. About Emissions Trading Systems. URL: <https://icapcarbonaction.com/en/about-emissions-trading-systems#:~:text=In%20an%20emissions%20trading%20scheme,are%20included%20in%20the%20>

14. Gisela Horlemann. Fair Trade – fairer Handel bei Lebensmitteln: Eine Idee mit Erfolg. URL: https://www.vis.bayern.de/nachhaltiger_konsum/essen_trinken/fairtrade.htm

REFERENCES:

1. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 09/12/2021. Available at: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-7821_en.html

2. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. OECD/LEGAL/0472. 10/06/2022. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472%20>
3. Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy. Publications OECD 20 March 2023. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_270c7194-en.html
4. Noya, A. and E. Clarence (eds.) (2007). The Social Economy: Building Inclusive Economies, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264039889-en>.
5. Kornetskyi A.O, Kolchyn O.D. (2022) Sotsialna ekonomika: kharakterystyka ta subiekty. [Social economy: characteristics and subjects]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 177, pp. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-8>
6. Dziamulych M. (2022). Formuvannia sotsialnoi ekonomiky v Ukraini. [Formation of the social economy in Ukraine]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-1>.
7. Funding / Employment, Social Affairs & Inclusion. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1561&langId=en>
8. H5 The Social Economy. Available at: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>
9. Social economy and social innovation. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/social-economy-and-social-innovation.html>
10. Social Innovation vs Social Enterprise (With Examples) Available at: <https://www.wethinq.com/en/blog/2014/09/07/social-innovation-vs-social-enterprise.html>
11. Defining Social Innovation /Center for Social Innovation / Centers & Institutes. Available at: <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>
12. The Difference Between Charter Schools and Traditional Public Schools. Available at: <https://kipptexas.org/the-difference-between-charter-schools-and-traditional-public-schools/#:~:text=Charter%20Schools%3A%20Receive%20public%20fun>
13. About Emissions Trading Systems. Available at: <https://icapcarbonaction.com/en/about-emissions-trading-systems#:~:text=In%20an%20emissions%20trading%20scheme,are%20included%20in%20the%20>
14. Gisela Horlemann. Fair Trade – fairer Handel bei Lebensmitteln: Eine Idee mit Erfolg. Available at: https://www.vis.bayern.de/nachhaltiger_konsum/essen_trinken/fairtrade.htm

СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ
МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИSTRATEGIC CHALLENGES OF DAIRY
INDUSTRY DEVELOPMENT UKRAINE DURING THE WAR

У статті розглянуто основні стратегічні виклики розвитку молочної галузі України в час війни. Зокрема, у перші місяці війни на територіях бойових дій загинуло тисячі поголів'я корів у сільськогосподарських господарствах, була пошкоджена інфраструктура та порушена логістика. Внаслідок зростання вартості молочної сировини молокопереробні підприємства змушені були підвищувати ціни на свою продукцію. Для виходу на світовий ринок виробники повинні дотримуватися міжнародних стандартів безпеки і якості молочної продукції, а це вимагає додаткових витрат на використання інноваційних технологій як у виробництві молочної сировини, так і при її переробці. Зниження купівельної спроможності населення та зменшення чисельності українців є вагомими викликами, що впливає на попит на молоко-продукцію. Нерівні умови функціонування великих промислових господарств і господарств населення створюють ризики для останніх у доступності фінансових коштів на оновлення генетики корів та технології виробництва молочної продукції. Незважаючи на виклики, які постали під час війни Україна має значний потенціал для розвитку молочної галузі і після війни може стати домінуючим учасником європейської молочної галузі.

Ключові слова: молоко, поголів'я корів, ціна, молочно галузь, молочна продукція, стратегічні виклики.

The article examines the main strategic challenges to the development of the dairy industry in Ukraine during the war. The start of the full-scale Russian invasion became a serious test for the dairy industry in Ukraine: the war affected all stages of milk production and processing. In particular, in the first months of the war, thousands of cows died in agricultural farms in the areas of military action. As a result, milk production and, accordingly, milk processing products decreased. Infrastructure was also damaged and logistics were disrupted. The lack of feed and veterinary drugs led to a decrease in animal productivity, and in some frontline areas forced farms to slaughter cows for meat in order to avoid huge losses. As a result of the increase in the cost of dairy raw materials, milk processing enterprises were forced to raise prices for their products. A significant challenge to the development of the dairy industry is the growth of the shadow sector for milk processing. The desire of producers to sell dairy products for export forces them to comply with international standards for the safety and quality of dairy products. And this, in turn, requires additional costs for the installation of innovative technologies both in the production of dairy raw materials and in its processing. The decrease in the purchasing power of the population and the decrease in the number of Ukrainians are significant factors in the decrease in demand for dairy products, and, accordingly, in the income of producers. Unequal conditions for the functioning of large industrial and household farms create risks for the latter in the availability of financial resources for updating the genetics of cows and production technology. State regulation of the dairy industry should stimulate farms and milk processing enterprises by abolishing the value-added tax on farm equipment and significantly reducing it for processors of raw milk, introducing preferential lending and state interventions in the event of sharp fluctuations in milk prices to stabilize price fluctuations in the market. Despite the challenges that arose during the war, Ukraine has significant potential for the development of the dairy industry and after the war can become a dominant participant in the European dairy industry.

Keywords: milk, number of cows, price, dairy industry, dairy products, strategic challenges.

УДК 332.05:636.2.034

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-6>

Лотиш О.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та економічної теорії,
Західноукраїнський національний
університет

Lotysh Oksana

West Ukrainian National University

Постановка проблеми. Молочна продукція є важливою складовою споживчого кошика для більшості українців. Однак ця галузь в нашій країні в останні роки зазнає значних змін, зумовлених воєнною агресією росії, запитами споживачів та зовнішньоекономічною ситуацією. До початку війни молочний сектор України процвітав, і його розвиток забезпечували як промислові, так і домашні господарства. Однак тривалі бойові дії створили величезні перешкоди розвитку молочного ринку. Незважаючи на труднощі, галузь продемонструвала стійкість і розширення. У зв'язку з цим актуальності набувають питання стратегічних викликів розвитку молочної галузі при виробництві та переробці молочної сировини як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках молокопродуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного розвитку молочної галузі досліджували такі вітчизняні науковці як В.М. Івченко, О.М. Полонська, М.Р. Гладій, О.П. Просович, Т.Г. Дудар, В.Н. Зимовець, М.М. Ільчук, О.В. О.М. Шпичак. Однак проблеми, які виникли внаслідок розв'язаної росією війни проти нашої країни висунули на перше місце пошук шляхів вирішення викликів і загроз для галузі, що в силу певних об'єктивних причин, залишаються недостатньо дослідженими. Саме це і визначило актуальність та мету статті.

Постановка завдання. Метою статті є проведення аналізу стану молочної галузі України в умовах російської військової агресії, виявлення ризиків для розвитку вітчизняного ринку молокопродукції. Завданнями статті є дослідження стану сировинної

бази та переробного сектору молочної галузі в Україні, виокремлення викликів і загроз функціонування підприємств молочної галузі в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Молочна промисловість України на сьогодні переживає значні втрати поголів'я корів та виробництва молочної продукції. Впродовж 2022–2024 рр. галузь приймає всі виклики сучасності, намагаючись повсякчас адаптуватися і трансформуватися. До початку війни 24 лютого 2022 р. за останні 10 років в молочній галузі України спостерігалась тенденція до зменшення поголів'я корів, хоча обсяги виробленого ними молока практично не змінювалися за рахунок росту продуктивності корів. Початок повномасштабного вторгнення росії став серйозним випробуванням для молочної галузі України: війна вплинула на всі етапи виробництва та переробки молока. На початок 2024 р. війна призвела до втрат 238 тис. голів великої рогатої худоби. «Найбільшим джерелом втрат у тваринництві є зменшення виробництва молока, що призвело до непрямих втрат у розмірі 2,9 мільярда доларів США впродовж трьох років. Очікується, що річне виробництво молока зменшилося на 1,3 млн тон через скорочення поголів'я, а додаткове зниження продуктивності призвело до подальшого зниження річного виробництва молока на 1,4 млн тон» [1]. Враховуючи, що на початку війни галузь втратила майже 40 переробних заводів на окупованих територіях, то на сьогодні ще функціонує 120 підприємств, які виробляють молочну продукцію. «Основними проблемами стали зменшення поголів'я, зниження надойів, пошкодження інфраструктури та порушення логістики. Особливо постраждали прифронтові території, де господарства були змушені забивати худобу через нестачу кормів і ветеринарних препаратів» [2]. Однак незважаючи на усі труднощі молочна галузь залишається у ТОП-3 переробних галузей харчової промисловості, які мають найбільший річний оборот.

Нами здійснена спроба виокремити стратегічні виклики розвитку молочної галузі України у період війни. Зокрема до них можна віднести:

1. Зменшення поголів'я корів у тваринництві.

Впродовж 1991–2024 рр. сукупне поголів'я корів в Україні (рис. 1) зменшилося майже у 6,7 разів (із 8527,6 тис. голів у 1991 р. до 1262,9 тис. голів у 2024 р.). За довоєнний період 2015–2021 рр. поголів'я зменшилося на 26 % (з 2262,7 тис. голів у 2015 р. до 1673 тис. голів у 2021 р.). У розрізі господарств за аналогічний період можна відмітити, що у сільськогосподарських підприємствах зменшення склало 9,4 % (з 467,8 до 423,9 тис. голів), а у господарствах населення – 28 % (з 1733,5 до 1249,1 тис. голів).

За період воєнної агресії росії тваринницька галузь зазнала значних втрат: за 2,5 роки війни поголів'я корів у промислових виробників зменшилося на 10 % (42,4 тис. голів), а в господарствах населення на 21 % (238,7 тис. голів).

Характерна для прифронтових територій ситуація – втрата значної кількості ВРХ внаслідок обстрілів російськими військами. Тварин, які зазнали поранень, відправляли на забій, а через погіршення годівлі знизилася їхня репродуктивність та стан здоров'я. У критичних регіонах, таких як Харківська, Сумська та Чернігівська області, втрати могли складати близько 50 %. Натомість в інших регіонах завдяки релокації підприємств спостерігається зростання чисельності великої рогатої худоби. Зокрема, понад половина поголів'я України сконцентрована в Хмельницькій, Вінницькій, Полтавській, Тернопільській та Житомирській областях [4].

2. Зменшення виробництва молока у домогосподарствах.

Статистика показує, що сукупне виробництво молока у всіх типах господарств зменшилося лише на 4,3 % (з 7767,7 до 7430,4 тис. тонн) між 2022 р. і 2023 р., незважаючи на скорочення кількості товарних корів на 12,4 % (з 1544 до 1352 тис.



Рис. 1. Динаміка поголів'я корів в Україні за 1991–2024 рр., тис. голів

Джерело: [3]

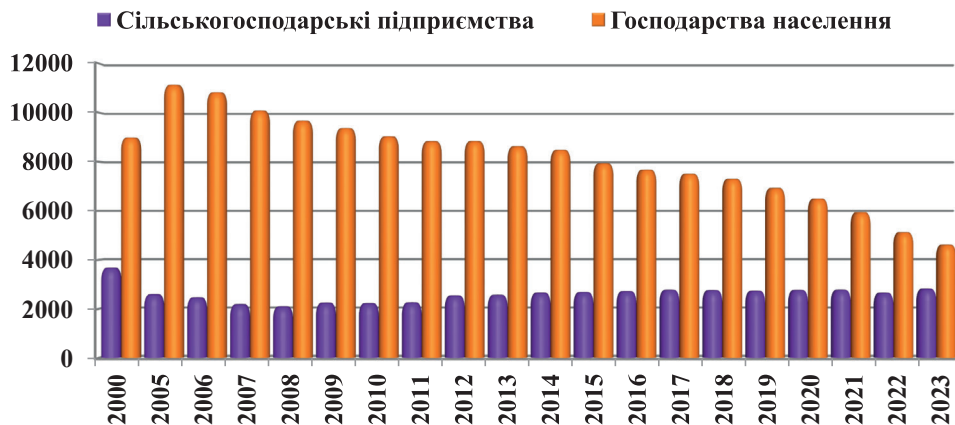


Рис. 2. Динаміка виробництва молока різними категоріями господарств в Україні за 2000–2023 рр., тис. тонн

Джерело: [3]

голів). Це говорить про підвищення ефективності та продуктивності серед уцілілих стад [3]. Варто зазначити, що через суттєве скорочення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах обсяг виробленого ними молока у 2015–2021 рр. практично не змінювався та коливався в межах 2,67–2,77 млн. тонн (рис. 2). У перший рік війни ці виробники змогли зберегти обсяги виробництва молока довоєнного рівня, а у 2023 р. навіть збільшили виробництво молока на 165,7 тис. тонн (6,3 %) порівняно із 2022 р. при зменшенні поголів'я корів на 30,4 тис. голів (7,2 %).

Профіль топ-5 молочних областей змінився: на 1 січня 2024 лідерами стали Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Київська та Вінницька області, котрі утримували 51,4 % промислових корів України та забезпечували 72,5 % надходжень молока від молочнотоварних ферм на переробку. Галузь зазнала втрат і в кількості ферм: напередодні повномасштабного вторгнення в Україні працювало 1781 господарство з виробництва молока, за підсумками 2022 р. їхня кількість зменшилась до 1440 господарств, а за підсумками 2023 р. працювало лише 1309 підприємств [5].

Зовсім протилежна тенденція спостерігається у господарствах населення: виробництво молока за 2015–2021 рр. зменшилося на 2000 тис. тонн (25 %) при зменшенні поголів'я корів на 484,4 тис. голів (28 %). У період війни обсяги виробництва молока у домогосподарствах зменшилися ще на 13,8 % у 2022 р. і на 9,8 % у 2023 р.

Незважаючи на зменшення поголів'я стада, збільшення виробництва молока в Україні демонструє потужний потенціал ефективності та стійкості. Це може призвести до більш сталого постачання молочних продуктів у всьому світі. Україна завжди була країною, орієнтованою на сільське господарство, і її відновлення та зростання виробництва молочної продукції свідчить про те, що вона готова бути важливим учасником європейського та світового ринків.

3. Зниження продуктивності корів у господарствах населення.

Зростання виробництва молока у промислових виробників стало можливим завдяки суттєвому зростанню продуктивності корів. Так за період 2010–2021 рр. продуктивність корів у сільськогосподарських підприємствах зростає на 74 % – з 3975 кг у 2010 р. до 6863 кг на 1 голову у 2021 р. (табл. 1).

У 2022 р. офіційна статистика зафіксувала зниження продуктивності корів, що цілком логічно для періоду військового стану через шок тварин від вибухів та інших проблем зі здоров'ям. Проте у 2023 р. відбулося збільшення продуктивності корів на 7 % у господарствах усіх категорій, при цьому у сільськогосподарських виробників удій

Таблиця 1
Середній річний удій молока від 1 корови, кг

Роки	Господарства усіх категорій	З них	
		Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення
1990	2863	2941	2637
2000	2359	1588	2960
2007	3665	3131	3804
2008	3793	3366	3903
2009	4049	3893	4090
2010	4082	3975	4110
2011	4174	4109	4192
2012	4361	4676	4276
2013	4446	4827	4343
2014	4508	5027	4363
2015	4644	5352	4437
2019	4976	6101	4630
2020	5129	6634	4666
2021	5155	6863	4604
2022	5119	6611	4569
2023	5476	7568	4664

Джерело: [3]

молока на 1 корову збільшився на 957 кг (14,5 %), а у домогосподарствах удій зріс лише на 95 кг (2,1 %). Основними причинами значно нижчої продуктивності корів у домогосподарствах є нестача фінансових коштів, необхідних для модернізації ферм, і низька генетика корів.

Дослідження, проведені в рамках швейцарсько-українського проекту «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» показали, що регіони, в яких розташовані великі аграрні компанії і переробники молока (ІМК, «Терра Фуд», «Молочний альянс», «ВімбІль-Данн», «Молокія»), є лідерами з надою молока в Україні. «Ці компанії мали можливість інвестувати в сучасні технології та породи корів із високою молочною продуктивністю. В регіонах, де переважають малі фермерські господарства, середня продуктивність корів мала критично низькі показники, подекуди на рівні країн Африки» [2].

4. Зростання вартості молочної сировини (цінові коливання).

В результаті зменшення поголів'я корів, неможливості забезпечити оптимальні умови утримання корів та зниження продуктивності у домогосподарствах молочно галузь відчула цінові коливання при закупівлі молочної сировини (рис. 3). Впродовж

останніх двох років спостерігалось поступове зростання цін на молоко як у промислових виробників, так і у домогосподарствах. Проте динаміка зміни закупівельних цін на молоко показує, що зростання вартості молочної сировини вищого і першого сортів у сільськогосподарських виробників відбувалося швидшими темпами, ніж на молоко другого сорту у господарствах населення.

Зростання ціни на молоко вищого і першого сорту склало 40–42 % (з 12,2 грн. до 17,1 грн. та з 11,2 грн. до 15,9 грн. відповідно з серпня 2023 р. до жовтня 2024 р.), натомість ціна на молоко у домогосподарствах зростає лише на 6 % (з 8,3 грн. у серпні 2023 р. до 8,8 грн. у жовтні 2024 р.). Це можна пояснити тим, що у домогосподарствах якість молока є значно нижчою порівняно з промисловими виробниками через відсутність фінансових коштів, спрямованих на покращення умов утримання тварин та генетики поголів'я корів. Крім того, зростання вартості енергоносіїв, сезонне зниження виробництва молока, зростання вартості пального та зростання попиту переробних підприємств в осінньо-зимовий період також мають значний вплив на подальше зростання цін на молоко.

За 2024 р. серед зарубіжних виробників молока ціна на молоко в Україні є найменшою серед представлених на рис. 4: у серпні 2024 р. вона склала

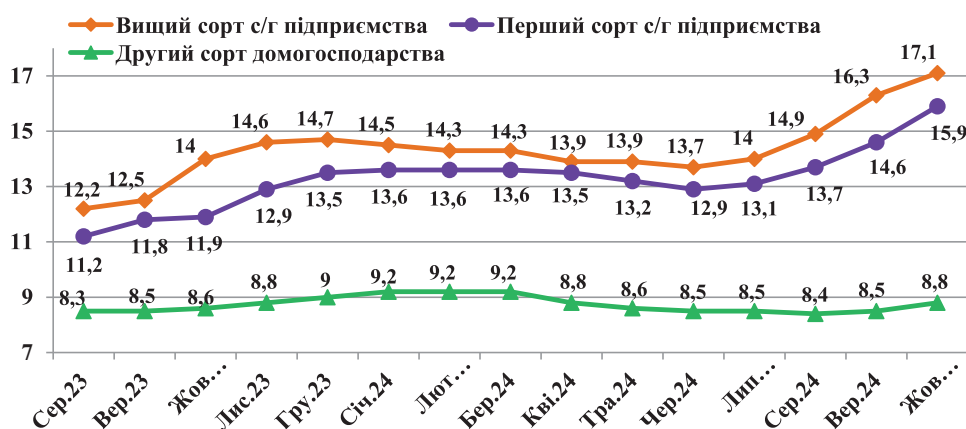


Рис. 3. Динаміка закупівельних цін на молоко в Україні у 2023–2024 рр. (грн. за 1 кг)

Джерело: [2; 6]

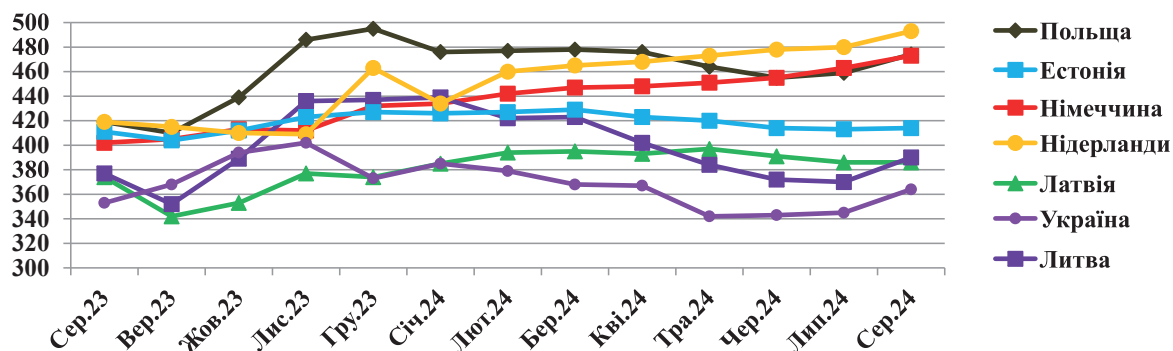


Рис. 4. Динаміка цін на молоко у країнах ЄС у 2023–2024 рр. (€ за 1 тону)

Джерело: [7]

364€ за 1 тону, в той час як у Польщі – 474€, Нідерландах – 493€, Німеччині – 473€, Латвії – 386€, Литві – 390€, Естонії – 414€. За вказаний період найвища ціна на українське молоко була у листопаді 2023 р. – 402€. Лідерами по зростанню цін на молоко є Нідерланди, Німеччина та Польща.

В свою чергу зростання закупівельних цін на сире молоко приводить до збільшення вартості продукції переробки молока (масло, цільномолочна продукція).

5. Зростання тіньового сектору з переробки молока.

Сьогодні, за оцінками експертів спілки молочних переробників виробничі потужності молокозаводів завантажені на 50–60 %. Тому молочна галузь є недовантажена і має можливості переробляти удвічі більше молочної сировини і відповідно виробляти молокопродукції. Сьогодні в Україні 800 тис. тонн молока переробляється на тіньовому ринку, а це близько 20 % від усього виробленого обсягу. Цьогоріч планується переробити 3,2 млн тонн сировини. Про це повідомив голова ради директорів Спілки молочних підприємств України Вадим Чагаровський. За його словами, державі потрібно подумати, щоб замість підняття податків потрібно боротися з тіньовим ринком. У компанії «Укрпродукт», яка є лідером з виробництва плавлених сирів, зазначають, що фальсифікація молочної продукції залишається великою проблемою, яка жодним чином не вирішується державою.

6. Підвищення вимог до якості молочної сировини та молокопродукції.

На сьогодні у молочній галузі запроваджуються високі стандарти безпеки та якості сирого молока, що, в свою чергу, визначає якість молочної

продукції, і є нормою для світових виробників. У структурі надходжень сирого молока впродовж воєнного періоду зростає частка молока екстра та першого ґатунку, що підвищує безпечність і якість молокопродукції (рис. 5).

За результатами 2023 р. питома вага молока екстра ґатунку зросла на 8 % порівняно із 2022 р. і склала майже половину усіх надходжень на переробку. Проте частка молока вищого і першого ґатунку зменшилась на 4 % та 5 % відповідно, а частка молока другого ґатунку майже на змінилась. Показовим є те, що серед виробників молока зростає кількість сертифікованих органічних підприємств. Від 2009 р. до 2024 р. кількість сертифікованих органічних господарств зросла з 2 до 6, але при цьому, завдяки крупним органічним об'єктам у Північному регіоні, поголів'я корів в сертифікованих органічних фермах зросло більше ніж у 12 разів (з 221 до 2823 голови), а виробництво органічного молока – у понад 20 разів (з 0,77 до 18,9 тис. тонн). Цікаво, що частка органічного у загальному обсязі молока України знаходиться майже на рівні із низкою країн ЄС, зокрема Польщею. Загальна частка органічного молока в ЄС досі невисока, попри значну фінансову підтримку, найперше, з програм CAP, – на рівні 3,7 %. Хоча є лідери з часткою органічного молока понад 10 %, а 75 % всього органічного молока ЄС виробляють Німеччина, Франція, Данія, Австрія та Італія [8].

7. Зниження купівельної спроможності населення.

Одним із чинників зменшення попиту на молокопродукцію в Україні є зростання її вартості. За розрахунками аналітиків третину добового раціону

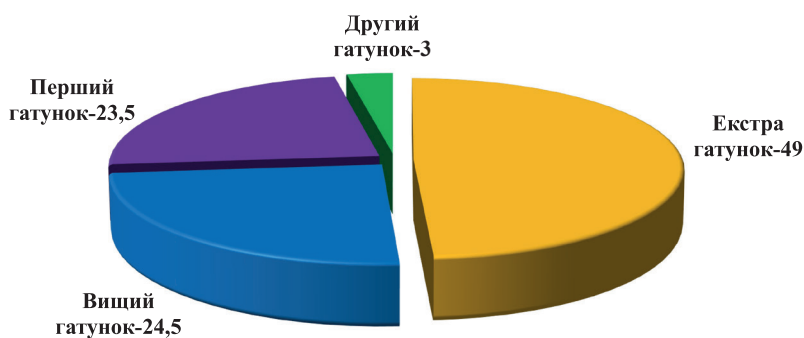


Рис. 5. Структура молока на переробку за ґатунками у 2023 р.

Джерело: [8]

Таблиця 2

Динаміка споживання молока населенням в Україні за 2014–2024 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Споживання молока на 1 особу, кг/рік	222,8	209,8	209,5	200,0	197,7	200,5	201,9	201,5	200,2	197,4	196,0
Частка рід рекомендованої норми споживання, %	58,6	55,2	55,1	52,6	52,0	52,8	53,1	53,0	52,7	51,9	51,6

Джерело: [3]

українців становить молоко та молочні продукти. Однак споживання таких продуктів складає лише 50 % від науково обґрунтованої норми, яка становить 380 кг/рік. За останні 10 років споживання молокопродукції було найвищим у 2014 р. і становило 222,8 кг/рік на одну особу. На кінець 2024 р. споживання молочної продукції склало 196 кг на 1 особу (на 12 % менше, ніж у 2021 р.), що становить 51,6 % від норми.

При незначному зростанні рівня доходів населення і суттєвому зростанні цін на молочну продукцію, відбулося зниження купівельної спроможності населення. Саме цим можна пояснити високу питому вагу витрат на продукти харчування, яка в Україні у 2019 р. була однією з найвищих у світі – понад 40 %, в тому числі на молочні продукти – 14 %.

8. Недостатня підтримка малих ферм і переробників молока.

Недостатня підтримка фермерських господарств з утриманням молочного поголів'я та переробників молока має негативний вплив на їхній розвиток в умовах війни та нестабільності економічного середовища в країні. Вважаємо за доцільне спрямувати зусилля державних інституцій у таких напрямках:

– запровадження дотацій для молочного скотарства, зокрема скасування податку на додану вартість для на ввезення обладнання для молочних ферм;

– стимулювання глибокої переробки молока з використанням інноваційних технологій. Для цього необхідно запровадити безпроцентні кредити на модернізацію новітнього устаткування;

– знизити ставку податку на додану вартість для виробників молочної продукції з 20 % до 5–8 %, щоб дати можливість малозабезпеченим верствам населення купляти якісну молочну продукцію;

– запровадження державних інтервенцій у випадку різкого коливання цін на молоко продукції з метою закупівлі молочної сировини для стабілізації цін на ринку. Прикладом є Європейський Союз, де створюється стабілізаційний фонд, який закуповує сухе молоко за вищою ціною для того, щоб виробники могли продати молоко дорожче, коли ціна на нього падає, і дешевше, коли вартість молока різко зростає.

Розвиток молочної галузі України є не тільки внутрішнім досягненням, але і потенційно може стимулювати стабільність ринку та інновації у світі. Її вплив на міжнародну торгівлю та ринкову кон'юнктуру на молочну продукцію є передумовою для більш збалансованого та стійкого глобального молочного сектору. Україна має значний потенціал для розвитку молочної галузі і після війни може стати домінуючим учасником європейської молочної галузі. У перспективі десятиліття Україна може збільшити виробництво та переробку молока для

експорту на ринки країн Африки та Азії, куди ця продукція активно постачалася до війни. Завдяки державній підтримці в освіті, технічних удосконаленнях та економічних ініціативах майбутнє для українських виробників молочної продукції виглядає яскравим. Наполегливість, виявлена впродовж воєнних років демонструє їх здатність відновлюватися та процвітати в конкурентному середовищі.

Висновки. На основі проведеного аналізу існуючих стратегічних викликів молочної галузі України в період війни можна зробити висновок, що наша країна має високий потенціал розвитку галузі та потребує нових рішень для покращення сировинної бази. Зокрема, залишаються актуальними питання розробки нової методики ціноутворення, пошуку альтернативних способів зниження витрат, ефективного планування та контролю витрат, обмеженої доступності фінансування для модернізації існуючих господарств та молокопереробних підприємств, високого податкового навантаження, недостатньої державної підтримки виробників молокопродукції, політичної, економічної та військової нестабільності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення: 10.11.2024)

2. Молочна галузь: виклики й прогнози URL: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vykylyk-j-prognozy/> (дата звернення: 10.11.2024)

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024)

4. Вплив війни на молочну галузь України: збитки, втрати та виклики в умовах конфлікту. URL: <https://zaborona.com/vplyv-vijny-na-molochnu-galuzukrayiny-zbytky-vtraty-ta-vykylyk/> (дата звернення: 08.11.2024)

5. До Всесвітнього дня молока – оновлена Молочна карта України 2024. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/do-vsесvitnogo-dna-moloka-onovlena-molocna-karta-ukraini-2024> (дата звернення: 16.11.2024)

6. Аналітичні дослідження цінкових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС/ В.М. Івченко, О.М. Полонська, А.Л. Солошонок та ін. Київ: НДІ «УкАгропромпродуктивність». 2024. 26 с. URL: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2024/10/zakupivelnii-cini-na-vrh-svinej-moloko-u-zhovtni-2024.pdf>. (дата звернення: 14.11.2024)

7. Середня ціна на молоко у деяких країнах світу. URL: <http://milkua.info/uk> (дата звернення: 22.11.2024)

8. Частка екстра-ґатунку росте в структурі переробки молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/castka-ekstra-gatunku-roste-v-strukturii-pererobki-moloka> (дата звернення: 24.11.2024)

9. Івченко В.М., Зірзак О.С., Солошонок А.Л., Полонська О.М. Тенденції розвитку молочного

ринку України в умовах сьогодення. *Food Industry Economics*. 2024. Том 16. №1. С. 13–25. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2887/3036> (дата звернення: 16.11.2024)

10. Гладій М.Р., Просович О.П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління» 2022. № 6 (2). С. 20–31. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020> (дата звернення: 21.11.2024)

11. Цвігун А., Семисал А. Організаційно-економічні засади реалізації молока переробним підприємствам в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. № 33 (4). С. 74–81. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5907/6565657307> (дата звернення: 21.11.2024)

12. Тулуш Л. Молочна галузь за воєнного стану. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/10/25/leonid-tulush-zaviduvach-viddilunnts-iae-molochna-galuz-zavoyennogo-stanu> (дата звернення: 21.11.2024)

13. Dairy Market Review: Emerging trends and outlook in 2023. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/68f7f25d-b3cb-418e-b04d-5708e5bcea1e/content> (дата звернення: 10.11.2024)

14. Ібатулін М.І., Артимонова І.В., Свиноус Н.І., Сіра Ю.В. Економічні аспекти функціонування ринку молока та молокопродуктів в умовах запровадження військового стану в країні. *Інноваційна економіка*. 2022. № 2–3. С. 5–10. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/955/1034> (дата звернення: 16.11.2024)

15. Шпичак О.М. Організаційно-економічні проблеми виробництва молока в Україні та їх вирішення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 24–40. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-4-2021> (дата звернення: 10.11.2024)

REFERENCES:

1. Zbytky, vtraty ta potreby silskoho gospodarstva cherez povnomasshtabne vtornennia [Damage, losses and agricultural needs due to full-scale invasion]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (accessed November 10, 2024)

2. Molochna haluz: vyklyky u prohnozy [Dairy industry: challenges and forecasts]. Available at: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/> (accessed November 10, 2024)

3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed November 12, 2024)

4. Vplyv viiny na molochnu haluz Ukrainy: zbytky, vtraty ta vyklyky v umovakh konfliktu [The impact of the war on the dairy industry of Ukraine: losses, and challenges in conflict conditions]. Available at: <https://zaborona.com/vplyv-viiny-na-molochnu-galuzukrayiny-zbytky-vtraty-ta-vyklyky/> (accessed November 08, 2024)

5. Do Vsesvitnoho dnia moloka – onovlena Molochna karta Ukrainy 2024 [For World Milk Day, the Milk Map of Ukraine 2024 has been updated]. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/do-vsesvitnogo-dna-moloka-onovlena-molochna-karta-ukraini-2024> (accessed November 16, 2024)

6. Analychni doslidzhennia tsinovoykh tendentsii u sferi zakupivli velykoi rohatoi khudoby, svynei i moloka v Ukraini ta krainakh YeS [Analytical research into price trends in the procurement of cattle, pigs and milk in Ukraine and EU countries]. Available at: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2024/10/zakupivelnii-cini-na-vrh-svinej-moloko-u-zhovtni-2024.pdf>. (accessed November 14, 2024)

7. Serednia tsina na moloko u deiakykh krainakh svitu [Average price of milk in some countries of the world]. Available at: <http://milkua.info/uk> (accessed November 22, 2024)

8. Chastka ekstra-gatunku roste v strukturі pererobky moloka [The share of extra-grade milk is growing in the structure of milk processing]. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/castka-ekstra-gatunku-roste-v-strukturі-pererobki-moloka> (accessed November 24, 2024)

9. Ivchenko V.M., Zirzak O.S., Soloshonok A.L., Polonska O.M. (2024) Tendentsii rozvytku molochnoho rynku Ukrainy v umovakh sohodennia [Trends in the development of the Ukrainian dairy market in today's conditions]. *Food Industry Economics*, vol. 16 (1), pp. 13–25. Available at: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2887/3036> (accessed November 16, 2024)

10. Hladii M.R., Prosovych O.P. (2022). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku molochnoi haluzi Ukrainy [Current state and prospects for the development of the dairy industry of Ukraine]. *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 6 (2), pp. 20–31. Available at: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020> (accessed November 21, 2024)

11. Tsvihun A., Semysal A. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady realizatsii moloka pererobnym pidpriemstvami v umovakh voiennoho stanu. [Organizational and economic principles of selling milk to processing enterprises under martial law]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 33 (4), pp. 74–81. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5907/6565657307> (accessed November 21, 2024)

12. Tulush L. Molochna haluz za voiennoho stanu. [The dairy industry under martial law]. Available at: <https://infagro.com.ua/ua/2023/10/25/leonid-tulush-zaviduvach-viddilunnts-iae-molochna-galuz-zavoyennogo-stanu> (accessed November 21, 2024)

13. DairyMarketReview: Emerging trends and outlook in 2023. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/68f7f25d-b3cb-418e-b04d-5708e5bcea1e/content>. (accessed November 10, 2024)

14. Ibatullin M.I., Artimonova I.V., Svynous N.I., Sira Yu.V. (2022). Ekonomichni aspekty funktsionuvannia rynku moloka ta molokoproduktiv v umovakh zaprovadzhennia viiskovoho stanu v kraini [Economic aspects of the functioning of the milk and dairy products market in the context of the introduction of martial law in the country]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2–3, pp. 5–10. Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/955/1034> (accessed November 16, 2024)

15. Shpychak O.M. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni problemy vyrobnytstva moloka v Ukraini ta yikh vyrishennia. [Organizational and economic problems of milk production in Ukraine and their solutions]. *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 24–40. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-4-2021> (accessed November 10, 2024)

ЕФЕКТИВНІСТЬ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION OPERATIONAL ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

У статті детально досліджено підходи до розуміння сутності поняття «операційна діяльність» підприємства у сучасній науковій літературі. Окрім цього, за 2021–2023 рр. проаналізовано показники фінансової звітності, які характеризують рух грошових коштів і результати провадження операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», яка виступає об'єктом оцінки ефективності здійснення операційної діяльності. Окреслено структуру виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» та обсяги реалізації продукції підприємства за 2021–2023 роки. Встановлено, що попри належні можливості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» забезпечує доволі високий рівень ефективності провадження власної операційної діяльності, її результативність, виражена у показниках рентабельності, бажає кращого. Представлено розрахунковий аналіз ризику банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за моделлю О. Терещенка, який свідчить, що підприємству на сьогодні властива низька ймовірність настання банкрутства.

Ключові слова: операційна діяльність, результативність, фінансова звітність, цикл, ефективність виробництва, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», ймовірність банкрутства, рентабельність.

The operational activity of the enterprise, as an economic category, occupies an extremely important place in the management system of the enterprise not only because the achievement of its strategic goals and the adoption of balanced management decisions to strengthen the competitiveness of the enterprise and the identification of factors for increasing the efficiency and effectiveness of its activities depend on the results of its implementation, but also because the understanding of the specifics and features of operational activity largely depends on whether the enterprise will exist at all. The essence of the concept of "operational activity" of the enterprise in modern scientific literature is investigated in detail in the article. In addition, the indicators of financial statement, which characterize cash-flow and the results of operational activity of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN" for 2021–2023, are analyzed. For PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN", which acts as an object of evaluation of the effectiveness of operational activity, volumes of products sales and the structure of production are outlined for the same period of 2021–2023. It is established, that in spite of appropriate capabilities of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN" to ensure fairly high level of efficiency in the implementation of own operational activity, its effectiveness, expressed in terms of profitability, requires better. A calculated analysis of the bankruptcy risk of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN", according to Tereshchenko's model, is presented (it shows, that the enterprise currently has a low probability of bankruptcy). In order to improve the situation, the management of the enterprise can be recommended to implement a number of the following measures, which should have a positive effect on the growth of the efficiency and effectiveness of the implementation of operational activities, namely: to ensure the optimization of costs of the company's production costs by improving its assortment and to review the provisions of the current sales policy of the factory, which should accelerate the pace of sales of its products, as well as reduce the burden on it in terms of the company's operating costs.

Keywords: operational activity, effectiveness, financial statement, cycle, production efficiency, PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN", bankruptcy probability, profitability.

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-7>

Лункіна Т.І.

д.е.н., доцент, виконуючий обов'язки професора кафедри менеджменту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Саркісян С.А.

студентка, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Лункіна Є.М.

студентка, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Lunkina Tetiana

Petro Mohyla Black Sea National University

Sarkisian Suzanne

Petro Mohyla Black Sea National University

Lunkina Elizaveta

Petro Mohyla Black Sea National University

Постановка проблеми. Операційна діяльність підприємства виступає основним видом діяльності підприємства, ефективність і результативність провадження якої характеризує реальні можливості підприємства отримувати очікувані доходи із реалізації його продукції, виходити на достатній рівень прибутковості діяльності та підтримувати її конкурентоспроможність. Саме тому, неефективна та збиткова операційна діяльність – це запорука того, що підприємство не здатне нарощувати свою вартість, не в змозі задовольнити інтереси власних економічних суб'єктів (персоналу, споживачів продукції, бізнес-власників тощо), а також ризикує опинитися на межі банкрутства. З огляду на це виникає необхідність проведення комплексного дослідження, у центрі уваги якого стане аналіз показників й усіх тих аспектів, які найкраще

характеризують ефективність та результативність провадження операційної діяльності сучасного виробничого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Чимало вчених і науковців присвятили власну діяльність вивченню питань, пов'язаних із дослідженням ефективності та результативності операційної діяльності підприємства (серед яких можна згадати Архіпова Н.М. [1], Бохонко І.В. [3], Маляренко А.В. та Конєву Т.А. [5], Кліпкову О.І. [4], Машлій Г.Б. [7] тощо). Але у більшості розглянутих досліджень майже зовсім не приділяється увага тому, наскільки сильно результати провадження операційної діяльності підприємства можуть впливати на потенційний ризик його банкрутства, у зв'язку із чим акцентовано дане питання на прикладі одного з провідних українських виробничих підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування, аналіз ефективності та результативності провадження операційної діяльності на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Операційна діяльність підприємства, як економічна категорія, займає вкрай важливе місце у системі управління підприємством не тільки тому, що від результатів її провадження залежить досягнення його стратегічних цілей та прийняття виважених управлінських рішень на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявленню факторів підвищення ефективності й результативності його діяльності, але й і тому, що від розуміння специфіки та особливостей операційної діяльності багато у чому залежить те, чи буде взагалі існувати підприємство. У табл. 1 представлені підходи до розуміння сутності поняття «операційна діяльність» у сучасній науковій літературі, які характеризують її специфіку й характерні особливості з тієї чи іншої наукової думки.

Тож, узагальнюючи інформацію із табл. 1 можна зазначити, що на думку провідних сучасних науковців України у галузі фінансів та економіки «операційна діяльність» підприємства в цілому являє собою основний вид його діяльності, який забезпечує виконання поставлених керівництвом підприємства цілей у сфері виробництва і реалізації продукції, від чого прямо залежить не тільки дохідність цієї самої діяльності, але й і існування самого підприємства (тобто, важливість ефективного та результативного провадження операційної діяльності дуже важко переоцінити).

У якості об'єкта оцінки ефективності й результативності провадження операційної діяльності було обране таке підприємство, як: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN».

Варто зазначити, що:

– номенклатура кондитерської продукції, яка випускається фабрикою, нині налічує понад

170 найменувань різних кондитерських виробів (тістечок, тортів, кексів, мармеладу, зефіру, печива та й крекерів) із середньозваженим обсягом виробництва у 100 тонн продукції на добу;

– виробництво усієї кондитерської продукції «ROSHEN» на фабриці виконується на спеціалізованому високоякісному обладнанні українських та європейських виробників. Виробничі об'єкти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» сертифіковані згідно з вимогами міжнародних стандартів якості (ISO 9001: 2008) та безпеки харчових продуктів (ISO 22000: 2005);

– у кожному із цехів кондитерської фабрики розміщені спеціалізовані технологічні схеми виробництва кондитерської продукції згідно з асортиментом (що дозволяє персоналу цих цехів підтримувати належний рівень якості всіх кондитерських виробів). Своєю чергою, господарства, що обслуговують фабрики утворюють цілковиту систему її технічного обслуговування у сфері ремонту кондитерського обладнання, у сфері створення запасів сировини, матеріалів і готової продукції, а також сфері організації переміщення вантажів всередині кондитерської фабрики та за її межами [9].

Показники фінансової звітності, які характеризують результативність та ефективність провадження операційної діяльності, можна розподілити на 2 основні групи: ті, які характеризують результати провадження операційної діяльності підприємства згідно зі Звітом про фінансові результати (Форма № 2); ті, які характеризують рух грошових коштів при провадженні операційної діяльності підприємства згідно зі Звітом про рух грошових коштів (Форма № 3). У табл. 2 представлені показники фінансової звітності, які характеризують результати операційної діяльності підприємства за 2021–2023 роки.

Своєю чергою, у табл. 3 представлені показники, які характеризують рух грошових коштів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у

Таблиця 1

Підходи до розуміння сутності поняття «операційна діяльність» у сучасній науковій літературі

Сутність поняття «операційна діяльність»	Джерело
Виокремлення ключових завдань підприємства, затвердження плану дій і розподілу його ресурсів, які є необхідними для досягнення поставлених підприємством довгострокових цілей провадження основної діяльності	[1, с. 21–26]
Вид діяльності (що приносить дохід підприємству і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю) й така величина грошових потоків, яка являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів підприємства для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності підприємства, виплат дивідендів і інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування	[3, с. 59–61]
Основна діяльність, яка тісно пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт та послуг), що – є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу	[4, с. 122–127]
Вид діяльності, що здійснюється в межах операційної системи із метою створення будь-якої користності через перетворення вхідів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)	[5, с. 46–49]
Основний вид діяльності підприємства, із метою здійснення якого воно створене, яке співпадає з його місією і полягає у виробництві й реалізації основної продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства	[7, с. 18–20]

Джерело: сформовано авторами на основі вищезазначених матеріалів

результаті провадження операційної діяльності за 2021–2023 роки.

Тож, представлені дані та розрахунки у табл. 2, 3 надають змогу зробити такі висновки:

– чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у порівнянні базисного 2021 р. й 2023 року збільшився на 29,9 %, що є майже аналогічним рівню збільшення витрат на собівартість продукції

підприємства за той самий період у 28,75 %. Це не можна вважати позитивною характеристикою ефективності операційної діяльності фабрики, тому що, чим більше темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства перевищують темпи зростання її собівартості, тим ліпше;

– за 2021–2023 рр. собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» в середньому складала 86–88 %

Таблиця 2

Ключові показники фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», які характеризують результати провадження операційної діяльності підприємства за 2021–2023 рр.

Показник (стаття) фінансової звітності	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+/- тис. грн.)	Відносне відхилення (+/- %)
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт й послуг (2000)	979 286	903 195	1 272 251	+292 965	+29,91
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт й послуг (2050)	(863 265)	(775 911)	(1 111 465)	(248 200)	+28,75
Валовий прибуток (2090)	116 021	127 284	160 786	+44 765	+38,58
Операційні доходи (2120)	5 572	924	6 012	+440	+7,89
Адміністративні витрати й витрати на збут (2130–50)	(68 066)	(64 462)	(85 006)	(16 940)	+24,88
Операційні витрати (2180)	(37 238)	(60 084)	(74 638)	(37 400)	+100,43
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (2190)	16 289	3 662	7 154	–9 135	–56,08
Фінансовий результат до оподаткування (2290)	30 283	(984)	13 793	–16 490	–54,45
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (2350–2355)	25 779	(984)	11 387	–14 392	–55,82
<i>Елементи операційних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>					
Матеріальні затрати (2500)	174 098	212 654	255 676	+81 578	+46,85
Витрати на оплату праці (2505)	442 969	388 308	604 330	+161 361	+36,42
Відрахування на соціальні заходи (2510)	96 421	84 184	132 201	+35 780	+37,1
Амортизація (2515)	152 718	184 767	198 451	+45 733	+29,94
Інші операц. витрати (2520)	107 635	30 344	80 344	–27 291	–25,35
РАЗОМ (2550)	973 841	900 257	1 271 002	+297 161	+30,51

Джерело: складено і розраховано авторами на основі даних та інформації фінансової звітності підприємства [10]

Таблиця 3

Показники фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», які характеризують рух грошових коштів у результаті провадження операційної діяльності підприємства за період 2021–2023 рр.

Показник (стаття) фінансової звітності	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+/- тис. грн.)	Відносне відхилення (+/- %)
1	2	3	4	5	6
Надходження від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг (3000)	1 012 621	959 776	1 354 584	+341 963	+33,77
Повернення податків (ПДВ) та зборів (3005)	139 706	–	–	–139 706	–
Надходження цільового фінансування (3010)	9 634	6 094	9 794	+160	+1,66
Надходження від авансів і % за залишками грош. коштів на рахунках (3020–3025)	492	3 230	3 554	+3 062	+622,35
Надходження від операційної оренди (3040)	123 869	90 667	165 044	+41 175	+33,24
Інші операційні надходження (3095)	2 176	3 155	17 605	+15 429	+709,05

1	2	3	4	5	6
Загальний обсяг усіх надходжень у результаті операційної діяльності	1 288 498	1 062 922	1 550 581	+262 083	+20,34
Витрачання на оплату товарів, робіт і послуг (3100)	309 936	300 032	332 032	+22 096	+7,13
Витрати оплати праці (3105)	362 824	319 279	481 348	+118 524	+32,67
Оплата відрахувань на соціальні заходи (3110)	96 736	84 884	127 532	+30 796	+31,83
Витрачання на оплату зобов'язань з податків та зборів (3115)	157 804	145 034	289 480	+131 676	+83,44
Оплата авансів (3135)	2 802	6 134	4 901	+2 099	+74,91
Інші операц. витрати (3190)	2 331	3 374	4 186	+1 855	+79,58
Загальний обсяг усіх витрачань у результаті операційної діяльності	932 433	858 737	1 239 479	+307 046	+32,93
Чистий рух коштів від провадження операційної діяльності (3195)	356 065	204 185	311 102	-44 963	-12,62

Джерело: складено і розраховано авторами на основі даних та інформації фінансової звітності підприємства [10]

вартості отриманого нею чистого доходу. Це також не можна вважати позитивною характеристикою ефективності провадження операційної діяльності фабрики, так як вже на етапі формування валового прибутку у підприємства лишається всього лише 12–14 % вартості його річного чистого доходу. А разом з ростом вартості операційних витрат, адміністративних витрат і витрат на збут, ПрАТ «Київський кондитерська фабрика «ROSHEN» за досліджуваний період 2021–2023 рр. ледве вдавалось зберігати додатне значення її чистого фінансового результату на рівні мінімальної прибутковості, що також не можна вважати позитивною характеристикою результативності операційної діяльності;

– динаміка руху грошових коштів у результаті операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021–2023 рр. свідчить про те, що операційні грошові надходження

фабрики перевищували вартість її супутніх витрат операційного характеру, що можна вважати позитивним явищем. Проте, у порівнянні 2021 року й 2023 року, ЧГП від провадження операційної діяльності фабрики скоротився на 12,62 %, що знову говорить про те, що наразі темпи росту витрат операційної діяльності перевищують темпи росту надходжень у результаті її провадження (а це із негативного боку характеризує ефективність і результативність провадження операційної діяльності підприємства за досліджуваний період 2021–2023 рр.).

Наступний крок аналізу ефективності та результативності провадження операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» це – динаміка виробництва й структура реалізованої продукції підприємства за 2021–2023 рр. (основні дані та розрахунки висвітлені у вигляді табл. 4).

Таблиця 4

**Динаміка виробництва і структура реалізованої продукції
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021–2023 рр.**

Тип кондитерської продукції	Обсяг виробництва, тонн			Динаміка	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+/- тис. грн.)	Відносне відхилення (+/- %)
Печиво, торти, тістечка та суміжні із ними кондитерські вироби	19 566	20 124	20 768	+1 202	+6,14
Цукристі та шоколадні кондитерські вироби	10 743	10 398	10 931	+188	+1,75
Хлібобулочні вироби	5 502	5 147	4 876	-626	-11,37
Разом	35 811	35 669	36 575	+764	+2,13
Тип кондитерської продукції	Питома вага реалізованої продукції, %			Динаміка (+/- %)	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Печиво, торти, тістечка та суміжні із ними кондитерські вироби	54,63	56,41	56,78	+2,15	
Цукристі та шоколадні кондитерські вироби	29,99	29,15	29,88	-0,11	
Хлібобулочні вироби	15,37	14,43	13,33	-2,04	
Разом (всього)	100,00	100,00	100,00	-	

Джерело: складено і розраховано авторами на основі даних та інформації фінансової звітності підприємства [10]

Таким чином, результати аналізу динаміки виробництва та структури реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021–2023 рр. свідчать про наступне:

– основним типом кондитерської продукції фабрики є «печиво, торти, тістечка та суміжні з ними кондитерські вироби» (складають 54–56 % усього обсягу виробництва і реалізації продукції підприємства за 2021–2023 рр.). У порівнянні 2023 року й базисного 2021 року, обсяг виробництва цього типу кондитерської продукції збільшився на 6,1 %, що свідчить про пріоритетність реалізації у порівнянні із іншими типами кондитерської продукції фабрики;

– загальний обсяг виробництва кондитерської продукції фабрики за 2021–2023 рр. лишився майже незмінним (в середньому 36 тис. тонн на рік). Обсяг виробництва й реалізації цукристих та шоколадних виробів фабрики тримався майже на рівні третини її виробничих потужностей за зазначений вище досліджуваний період, тоді як виробництво і реалізація хлібобулочних виробів мають найменший пріоритет, який, до речі, поступово і продовжує зменшуватися (що, скоріш за все, пов'язано з коротким терміном тривалості зберігання хлібобулочної продукції у порівнянні із двома іншими категоріями кондитерської продукції підприємства).

Не менш важливими для складення комплексного уявлення про рівень ефективності та результативності провадження операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» виступають показники аналізу, які характеризують рівень рентабельності підприємства і цикли його ділової активності (більш детально ця інформація представлена у вигляді табл. 5).

Таким чином, результати аналізу з таблиці свідчать про наступне:

– результативність провадження операційної діяльності кондитерської фабрики характеризується низькими значеннями показників рентабельності, що пояснюється наявністю мінімальних значень прибутковості діяльності із-за суттєвого впливу витрат собівартості продукції та операційних витрат;

– із позитивного можна зазначити зменшення тривалості операційного циклу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» на 35,66 дня та зростання продуктивності праці персоналу фабрики (що виступає свідченням зростання ефективності провадження операційної діяльності підприємства у цьому контексті аналізу у порівнянні 2021 й 2023 рр.).

Згідно зі змістом фінального завдання, оцінимо актуальну ймовірність банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за моделлю банкрутства Терещенка (яка найбільш

Таблиця 5

Ключові показники комплексного аналізу, які характеризують ефективність та результативність провадження операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021–2023 рр.

Показник аналізу (назва)	Формула розрахунку	Календарний рік (період)			Динаміка
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	(Фінасовий результат операційної діяльності / Витрати операційної діяльності)*100 %	1,68	0,41	0,56	-1,12
Рівень рентабельності операційних активів, %	(Чистий прибуток / Середньорічна вартість операційних активів підприємства)*100 %	0,83	-0,03	0,36	-0,47
Рентабельність продукції кондитерської фабрики, %	(Чистий прибуток / Повна собівартість продукції)*100 %	2,98	-0,12	1,02	-1,96
Валова рентабельність продажу продукції, %	(Валовий прибуток / Чистий дохід)*100 %	11,84	14,09	12,63	+0,79
Операційна маржа, %	(Операційний прибуток / Чистий дохід)*100 %	1,66	0,40	0,56	-1,1
Чиста рентабельність продажу продукції, %	(Чистий прибуток / Чистий дохід)*100 %	2,63	-0,11	0,89	-1,74
Тривалість виробничого циклу, днів	360 днів / Коефіцієнт оборотності запасів	7,40	10,10	8,39	+0,99
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	360 / Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	90,28	75,63	53,63	-36,65
Тривалість операційного циклу, днів	Виробничий цикл + тривалість обороту дебітор. заборгованості	97,68	85,73	62,02	-35,66
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	Операційні витрати на оплату праці персоналу / Чисельність персоналу	325,98	325,46	389,44	+63,46

Джерело: складено і розраховано авторами на основі даних табл. 2 та [10]

Оцінка актуальної ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за дискримінантною моделлю Терещенка

Назва моделі	Складові коефіцієнти («х»)						Z
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	
Модель банкрутства Терещенка	1,728	4,300	0,0036	0,00895	0,0204	0,402	3,063
Числове вираження моделі та її коефіцієнти				Приклад розрахунку			
Z = 1,5·X ₁ +0,08·X ₂ +10·X ₃ +5·X ₄ +0,3·X ₅ +0,1·X ₆ X ₁ = чистий дохід / зобов'язання (2000 / (1595 + 1695)); X ₂ = валюта балансу / зобов'язання (1300 / (1595 + 1695)); X ₃ = чистий прибуток / валюта балансу (2350 / 1300); X ₄ = чистий прибуток / виручка від реалізації (2350 / 2000); X ₅ = виробничі запаси / виручка від реалізації (1100(1101) / 2000); X ₆ = виручка / валюта балансу (2000 / 1300)				X ₁ = 1 272 251 / (726 076 + 9 888) = = 1 272 251 / 735 964 = 1,728; X ₂ = 3 165 126 / (726 076 + 9 888) = = 3 165 126 / 735 964 = 4,300; X ₃ = 11 387 / 3 165 126 = 0,0036; X ₄ = 11 387 / 1 272 251 = 0,0089; X ₅ = 26 052 / 1 272 251 = 0,0204; X ₆ = 1 272 251 / 3 165 126 = 0,402. Z = 1,5·1,728 + 0,08·4,300 + 10·0,0036 + + 5·0,00895 + 0,3·0,0204 + 0,1·0,402 = 3,063			

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. 3 та інформації з [2]

широко застосовується в українській практиці для складення чіткого уявлення про загрозу настання банкрутства того чи іншого підприємства країни). Результати оцінки ризику банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» представлені у табл. 6.

Тож, результат розрахунку актуальної ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за моделлю Терещенка свідчить про те, що станом на початок 2024-го року підприємству властивий низький ризик банкрутства (оскільки значення «Z» складає 3,063, що більше за 2).

Висновки. Таким чином, проведене дослідження продемонструвало, що попри певні позивні моменти, ефективність та результативність провадження операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за досліджуваній період 2021–2023 рр. у цілому бажає кращого.

Для покращення ситуації керівництву підприємства можна порекомендувати здійснити ряд наступних заходів, які мають позитивно вплинути на зростання ефективності й результативності провадження операційної діяльності, а саме:

забезпечити оптимізацію витрат собівартості продукції підприємства шляхом вдосконалення її асортименту та переглянути положення актуальної збутової політики фабрики, що має прискорити темпи реалізації її продукції, а також зменшити навантаження на неї у розрізі операційних витрат підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія:*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. №18(1). С. 21–26.

2. Бова В.А., Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 10.10.2024)

3. Боханко І.В. Сутність та особливості операційної діяльності енергетичних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки.* 2015. №15(4). С. 59–61.

4. Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Вісник ЛТЕУ: Економічні науки.* 2017. №53. С. 122–127.

5. Конєва Т.А., Маляренко А.В. Фінансування операційної діяльності та показники фінансового стану підприємств кондитерської галузі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія: Економічні науки.* 2017. №27(3). С. 46–49.

6. Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С. Ризики ресурсного забезпечення операційної діяльності промислових підприємств: оцінювання та регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2017. №27(7). С. 98–102.

7. Машлій Г.Б., Дзюба Т.А. Операційна діяльність підприємства як складова його ринкової діяльності. 2022. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNESCPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (дата звернення: 08.10.2024)

8. Повне досьє на кожну компанію України: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/ (дата звернення: 09.10.2024)

9. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»: офіційний веб-портал. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen> (дата звернення: 09.10.2024)

10. Clarity Project: актуальні дані з реєстрів перевірки контрагентів про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN». URL: <https://clarity-project.info/edr/00382125> (дата звернення: 10.10.2024)

REFERENCES:

1. Arkhipov N. (2018). Vydy efektyvnosti operatsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva torhivli [Types of efficiency of operating activity of trade enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 18(1), pp. 21–26 (in Ukrainian).
2. Bova V., Khryniuk, O (2018). Modeli rozrakhunku ymovirnosti bankrutstva yak metod otsinky finansovoho potentsialu pidpryyemstva [Models of estimation of bankruptcy probability as method of evaluation financial potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (in Ukrainian).
3. Bokhonko I. (2015). Sutnist ta osoblyvosti operatsiynoyi diyalnosti enerhetychnykh pidpryyemstv [The essence and peculiarities of the operational activity of energy enterprises]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 15(4), pp. 59–61 (in Ukrainian).
4. Klipkova O. (2017). Optyimizatsiya operatsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva cherez vprovadzhennya lohistychnoyi kontseptsii upravlinnya [Optimization of operating activity of the enterprise through the implementation of the logistic concept of management]. *Visnyk LTEU: Ekonomichni nauky*, vol. 53, pp. 122–127 (in Ukrainian).
5. Konieva T., Malyarenko A. (2017). Finansuvannya operatsiynoyi diyalnosti ta pokaznyky finansovoho stanu pidpryyemstv kondyterskoyi haluzi Ukrayiny. [Financing of operating activity and indicators of the financial state of enterprises in confectionery industry of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 27(3), pp. 46–49 (in Ukrainian).
6. Kulyniak I., Botsman Y. (2017). Ryzkyk resursnoho zabezpechennya operatsiynoyi diyalnosti promyslovykh pidpryyemstv: otsynuvannya ta rehulyuvannya [Risks of operational activities resource support of the industrial enterprises: assessment and regulation]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, vol. 27(7), pp. 98–102 (in Ukrainian).
7. Mashlii H., Dziuba T. (2022). Operatsiyna diyalnist pidpryyemstva yak skladova yoho rynkovoyi diyalnosti [Operational activities of the enterprise as part of its market activities]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNESCPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (in Ukrainian).
8. Povne dosye na kozhnu kompaniyu Ukrayiny : PrAT "Kyivska kondyterska fabryka "ROSHEN" [Complete dossier for each Ukrainian company: PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN"]. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/ (in Ukrainian).
9. PrAT Kyivska kondyterska fabryka «ROSHEN»: ofitsiynyy veb-portal. [PJSC Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN"]. Available at: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen> (in Ukrainian).
10. Clarity Project: aktual'ni dani z reyestriv perevirky kontrahentiv pro PrAT Kyivska kondyterska fabryka "ROSHEN" Clarity Project: [current data from counterparty verification register about PJSC Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN"]. Available at: <https://clarity-project.info/edr/00382125> (in Ukrainian).

THE CORPORATE CULTURE IN THE FORMATION OF THE COMPETITIVE TOURIST ENTERPRISE

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СТАНОВЛЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

The results of the research of the main elements of the corporate culture in the formation of the competitive tourist enterprise have been presented in the article. It has been defined that one of the main factors of the increase of the competitiveness of the tourist enterprise is the corporate culture, that represents the complex multi-level system of the relations between the enterprise and the consumer of the services. The concepts of the culture of the enterprises and the organizations have been analyzed in the research. The forms of the influence of the corporate culture on the activity of the enterprise and organization have been defined, the ways of the necessary reformation of the corporate culture of the enterprise on human individuality and the organic combination of one's own interests with the system of the corporate relations have been defined. It has been defined that the corporate culture is an important formation of the effective working team and the decisive factor of the increase of the competitiveness of the enterprise.

Keywords: corporate culture, travel services, competitiveness, psychological climate, tourism organizations.

UDC 331.005.95

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-8>

Marchenko Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics,
Hotel and Restaurant
and Tourism Business,
Bohdan Khmelnytsky Melitopol State
Pedagogical University

Pikush Oleksandr

Competitor of 3rd level
of higher education (PhD),
Bohdan Khmelnytsky Melitopol State
Pedagogical University

Марченко О.А.

Мелітопольський державний
педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Пікуш О.В.

Мелітопольський державний
педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

В статті представлені результати дослідження головних елементів корпоративної культури в становленні конкурентоспроможного туристичного підприємства. Визначено, що одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є корпоративна культура, яка представляє складну багаторівневу систему взаємовідносин підприємства і споживача послуг. В дослідженні проаналізовано чисельні нароби вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували питання впливу корпоративної культури на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Визначенні форми впливу корпоративної культури на діяльність підприємств та організацій, запропоновані шляхи необхідного переформування корпоративної культури підприємств на людську індивідуальність та органічне поєднання власних інтересів з системою корпоративних відносин. Визначено, що корпоративна культура є важливим формуванням ефективної працюючої команди та вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу (наявність команди в організації – високий рівень розвитку колективу). Велике значення для розвитку корпоративної культури має психологічний клімат у колективі. Психологічний клімат на підприємствах індустрії туризму залежить від різних факторів, у тому числі і від стилю і методів керівництва, особистісних якостей керівника. Складні економічні умови та гостра боротьба між організаціями туристичної індустрії висувають нові вимоги до сучасних менеджерів щодо реалізації кадрової політики туристичного підприємства та переорієнтації від управлінського тиску на персонал до надання працівникам прав самоврядування. Такий підхід передбачає консорціум співробітників у прийнятті рішень за рахунок розширення використання організаційного потенціалу та ініціативи співробітників. Формування ефективної робочої команди є одним із вирішальних факторів підвищення конкурентоспроможності організації, її адаптивності та ефективності в наданні турпродукту на світовому ринку.

Ключові слова: корпоративна культура, туристичні послуги, конкурентоспроможність, психологічний клімат, туристичні організації.

Statement of the problem. The research on the formation of the corporate culture at the tourist enterprise is quite topical and necessary, because the new culture, the basis of which is a system of the corporate values, comes on the changes of the hierarchical form of management of the enterprise.

There is the aggravation of the competition between business entities in Ukraine, therefore the enterprises of the various organizational forms are looking for and implementing the effective management methods in their activities for the increase of their competitiveness.

The factor of the increase of the competitiveness of the tourist enterprise and also the efficiency of the tourist product production and management is the corporate culture, which is a complex multi-level system of the relationships between the organization and the consumer of its services.

Analysis of the recent research and the publications. The problems of the formation of the corporate culture are studied in the scientific works of such native and the foreign scientists as Marchenko O. [1; 2; 6], Postol A. [2; 6], Zelich V. [3], Chernyshova A. [4], Nemchenko A. [4], Melnyk A. [5], Davydenko N. [5] and others.

Highly assessing the significant theoretical and methodological developments in the indicated directions, the detection of the impact of the corporate culture on the increase of the competitiveness of the tourist enterprise is necessary.

Objectives of the article. The purpose of the research is the definition of the corporate culture in the formation of the competitive tourist enterprise.

Summary of the main research material. The question of the corporate culture is becoming more and more popular for the research not only by the

scientists, but also by the managers of the enterprises, because the most important source of the competitive advantages of the organizations is not so much financial and material-technical factors as the development and the peculiarities of their corporate culture. The leading enterprises-leaders have already proven that the corporate culture significantly increases the efficiency of management, and therefore it is expedient its study and the acquaintance with its most important components. The topicality of the corporate culture has been increased significantly when it has finally become clear that the success of the enterprise is not only the quality of all its services, but also the personnel.

The development of the concept of the culture of the organization began in the early 1980s in the United States under the influence of three scientific directions such as the research in the field of the strategic management, organizational theory, and organizational behavior research. The corporate culture combines the values and the norms, the peculiarities for the organization, the style and the procedures of management, the concepts of the technological and the social development. The culture defines the limits within which decision-making is possible at each hierarchical level, the possibility of the use of the resources of the tourist organization as a whole, and the regulation of the managerial activities. The behavior of its individual members is formed under the influence if the corporate culture. It is based on the needs of the individual and the needs of the organization. The influence of the corporate culture on the activities of the organization is manifested in the following forms:

- the identification by the employees of their own purposes with the purposes of the organization through the adoption of its norms and the values;
- the implementation of the norms, the administrative aspirations to the achievement of the purposes;
- the formation of the strategy of the development of the organization;
- the unity of the process of the realization of the strategy and the evolution of the corporate culture under the influence of the requirements of the external environment.

The corporate culture has two sides such as the external and the internal. The external side is the implementation of the communication, the mission, the organization and the responsibility, the purposes and the methods. The external side of the corporate culture consists of the relations of the tourist organization with the clients, the business partners, the creative development of the company [1].

The corporate culture is expressed in the company's interaction with the client (consumer). It includes all the elements which characterize the peculiarities of the company's contact with the

external environment such as the ability to declare oneself, to attract the attention, and to cause the sympathy. Of course, it is advertising activity, the work of the specialists of the tourist enterprise with the connection with the public. The presence of the organization's brand has the great meaning in the formation of the corporate culture.

Also the ability of the tourist enterprises competently builds relationships with the partners and the competitors attributes to the external aspect of the corporate culture. Thanks to this work, the authority of the organization among the professionals is formed. In addition, the tourist company should be constantly in the development, in the search of the extraordinary ideas and the solutions both in business and in its accompanying advertising, the presentational and other aesthetic elements. The internal side of the corporate culture is the integration of the employees of the tourist organization, ensuring predictability of their behavior, the expansion of the opportunities with the regulation and the coordination of their activities [1].

The holistic corporate culture is impossible without understanding the mission of the tourist organization, that represents the basic purposes of the company. In fact, the organization's mission is a concentrated expression of philosophy and policy, proclaimed and implemented by the top leadership. In the opinion of some managers at present the mission of the tourist companies is the development and the providing the consumer with the complex, high-quality, ensured with all the necessary components product, that has its own individuality and can be transformed and can be modified the product over time.

In the modern conditions, it is necessary to reorient the corporate culture to the human individuality, the respect for the individual and the organic connection of one's own interests with the system of the collective relations [1]. The level of the corporate culture reflects the level of the organizational development of the team (the presence of the team in the organization is a high level of the team development). In such system, a person is not considered as a functionary, but as a person.

The culture of the service relations acts as the main parameter of the corporate culture. Each company has its own peculiarities of the business relations, the obligations and the norms of the behavior. The concretization of the norms and the rules of the behavior is dictated with the need to change a person's attitude towards the object of the work. The professional duty of the employee in any sphere of the activity should consist in the correspondence in the requirements and the proper attitude to the work.

The psychological climate in the team has the important meaning for the development of the corporate culture. The psychological climate at the enterprises of the tourism industry depends on the various factors, including the style and the methods of

management, the personal qualities of the manager. The different degree of the team cohesion is formed on the basis of the favorable atmosphere at the enterprise. In the vast majority of the cases, the manager is able to influence the formation of the favorable psychological climate by setting the attitude, determining the order of the relationships in the team [2]. In some organizations of the tourism industry, the employees evaluate the favorable atmosphere as the only and the main motivating factor of their activity.

The psychological climate is built on the relationship between the manager and the subordinate. During assessing the relationship of the “manager-subordinate”, the leadership belongs directly to the manager [3]. Despite the general reorientation to the democratic concept of management in the side of the ordinary employees, the leadership tries to use mainly command-administrative methods of the impact on the subordinates, which allow implementing the larger volume of the work than during the democratic style of management [2]. However, relatively low motivation, less originality of thinking, the tense psychological climate in the team, the aggressiveness of the employees stipulate the search for other types of management.

The next element that impacts on the level of the corporate culture is the informativeness of the staff. Only 43% of the employees consider themselves to one degree or another educated in the affairs of the tourist organization. In today's conditions, the preference is given to closed communication models.

The national business culture is the most significant factor that has the direct impact on the formation of the corporate culture [2]. The advantages of the integration, the cooperation, the need of finding the compromise force people to interact who are from the different cultures and the different ways of the solution of the same problems. However, the representatives of the different cultures are more similar in their internal, moral, ethical dimension and they differ mainly in external manifestations, customs, rituals, clothing and other things.

The particular attention is paid to the concretization of the general organizational behavioral standards, as the most important component of the corporate culture [4]. The ethical requirements are reflected in the internal labor regulations, the job descriptions and the contracts. The procedure of the development of the ethical requirements certainly represents the certain work, but the process of the achievement of the same understanding and the interpretation of the norms of the behavior, their usefulness and the necessity for the increase of the level of the corporate culture is much more difficult [2]. The corporate culture is defined as the set of the values and the convictions that determine the norms of the behavior of the employees and the nature of the company's life. Such behavior of the organization's employees

is formed within the framework of the corporate culture, which is the basis for the union and the coordination of the efforts of the organization's staff [5]. Management experts note that the corporate culture forms the model of the behavior of the employees through the upbringing of the sense of the connection to the “corporate family.” Such behavior is formed due to the establishment of the correspondence between the ideas of the employees about their role and the place in the structure of the organization and the offered opportunities.

The norms of the corporate culture are reflected in all activities of the organization and affect the quality of the introduced services. From this point of view, the corporate culture, more than any other parameter, characterizes the organization, the possibilities of its formation and the development, it determines the internal mood, cohesion, labor discipline and psychological comfort of its workers [1].

A lot of the workers of the tourism industry do not feel their influence on the activities of the organization in which they work, and see in it only as the source of their income. The company's staff feel that they are only executors of someone else's instructions, and in these conditions it is difficult to expect actions from them which are aimed at the increase of the efficiency of the company's work.

Conclusions. The world practice of human resources management foresees the reorientation from the managerial pressure on the staff to giving the employees the rights of the self-government. Such approach foresees the consortium of the employees in decision-making due to the expansion of the use of the organizational potential and the initiative of the employees.

The difficult economic conditions and the acute struggle between the organizations of the tourism industry present the new requirements to the modern managers in the implementation of the personnel policy of the tourism enterprise, in the ability to organize, to unite, to mobilize and to inspire the team for the effective work [6]. The formation of the effective working team is one of the decisive factors of the increase of the competitiveness of the organization, its adaptability and the efficiency in the provision of the tour products at the world market.

REFERENCES:

1. Bortnykov Y., Zakharova S., Marchenko O., Verkhovod I., Harbar H. (2023) Innovative tourism and hospitality marketing strategies through the social ethics and social policy prisms. *Cuestiones Políticas*, vol. 41, no. 77, pp. 569–583.
2. Marchenko O., Postol A., Salnikova M. (2024) The Organizational-Economic Mechanisms of the Improvement of the Regional Structure of the Tourism Industry. *The Latest Foundations for the Development of Production, Science and Education – 2024: Series*

of monographs Slovak Publishing House NES Nová Dubnica s.r.o. Monograph 2. Publishing House NES Nová Dubnica s.r.o., pp. 6–14.

3. Zelich V.V. (2017) Rol ta mistse korporativnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva [The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development]. *Infrastruktura rynku*, vol. 6, pp. 21–25.

4. Chernyshova A.O., Nemchenko A.O. (2010) Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of the organization's corporate culture]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 17, p. 78.

5. Melnyk A., Davydenko N. (2020) The Role and Significance of Corporate Culture in the Activities of Domestic Enterprises. *Modern Economics*, no. 24, pp. 113–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18).

6. Marchenko O., Postol A., Marusei T., Babko N., Semendiak V., Salnikova M. (2024) Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3^a época. Año 15, no. 42, pp. 407–427.

hospitality marketing strategies through the social ethics and social policy prisms. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41. No. 77. Pp. 569–583.

2. Marchenko O., Postol A., Salnikova M. The Organizational-Economic Mechanisms of the Improvement of the Regional Structure of the Tourism Industry. *The Latest Foundations for the Development of Production, Science and Education – 2024: Series of monographs Slovak Publishing House NES Nová Dubnica s.r.o. Monograph 2*. Publishing House NES Nová Dubnica s.r.o., 2024. Pp. 6–14.

3. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.

4. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. Р. 78.

5. Melnyk A., Davydenko N. The Role and Significance of Corporate Culture in the Activities of Domestic Enterprises. *Modern Economics*. 2020. No. 24. Pp. 113–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18).

6. Marchenko O., Postol A., Marusei T., Babko N., Semendiak V., Salnikova M. (2024) Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3^a época. Año 15, 2024. No. 42. Pp. 407–427.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bortnykov Y., Zakharova S., Marchenko O., Verkhovod I., Harbar H. Innovative tourism and

ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

FUNCTIONS OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION

У статті розглянуто вплив глобалізації на трансформацію функцій, які виконують організовані товарні ринки. Відзначено, що організовані товарні ринки виступають ефективним засобом в оцінці цінних ризиків та прогнозуванні ринкової кон'юнктури завдяки глобальним трансформаціям на світових товарних і фінансових ринках. Встановлено, що у сучасних умовах глобалізації та цінової волатильності функції організованих товарних ринків постійно видозмінюються задля відповідності вимогам ринкових учасників. Відзначено важливість розуміння функціонування організованих товарних ринків, яка зумовлена необхідністю вивчення ролі і функцій товарних бірж у ринковій економіці. Наведено, що промислової революції, зміна міжнародної фінансової системи та трансформація регулювання організованих товарних ринків сприяли видозміні функціонального призначення біржової торгівлі у світі за трьома запропонованими нами організаційними етапами розвитку.

Ключові слова: організовані товарні ринки, глобалізація, біржова торгівля, спотова торгівля, строкова торгівля, інтернет-трейдинг.

The article shows the impact of globalization on the transformation of the functions performed by organized commodity markets. International experience shows that globalization has accelerated the processes of integration and unification of economic conditions for the functioning of organized commodity markets. It was noted that organized commodity markets play a key role in ensuring pricing and managing price risks in the context of global economic development. It has been established that in modern conditions of globalization and price volatility, the functions of organized commodity markets are constantly changing to meet the requirements of market participants. It was noted that in the past organized commodity markets were local markets or bazaars for the exchange or trade of goods and services, but now their role and functional purpose are related to the formation and forecasting of the price situation and the formation of investment-attractive trade strategies. The importance of understanding the functioning of organized commodity markets is noted, which is due to the need to study the role and functions of stock exchanges in the market economy and their place in global investment flows. It is stated that the industrial revolutions, the change of the international financial system and the transformation of the regulation of organized commodity markets contributed to the change in the functional purpose of stock exchange trading in the world according to the 3 main stages of transformation proposed by us. It was noted that the greatest influence on the transformation of the functional purpose of organized commodity markets in modern conditions can be called the electronicization of stock exchange trading and the use of Internet trading as the main stock exchange trading technology. Today, the electronic technology of stock exchange trading provides new opportunities for market participants, especially investors. Commodity exchanges turned into electronic exchange platforms, and stock brokers became online brokers. In addition, the relationship between clients and brokers and the exchange has been greatly simplified.

Keywords: organized commodity markets, globalization, exchange trading, spot trading, futures trading, internet-trading.

УДК: 339.9:336.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-9>

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 відіграють ключову роль у забезпеченні ціноутворення та управлінні цінними ризиками у контексті глобального економічного розвитку. Міжнародний досвід свідчить, що глобалізація прискорила процеси інтеграції та уніфікації економічних умов для подальшого удосконалення функціонування організованих товарних ринків, що викликає актуальність дослідження даної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення теоретичних засад формування та розвитку організованих товарних ринків зустрічається у працях зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. На основну увагу заслуговує розгляд функцій організованих товарних ринків у вітчизняних працях Б. Дмитрука, О. Загороднюка, А. Івановського, С. Кваші, Є. Кирилюка, М. Ільчука [1–2], М. Солодкого [1; 3], О. Сохацької, В. Яворської [1–3] та інших.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення функціонального призначення

організованих товарних ринків у системі ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цінової волатильності функції організованих товарних ринків постійно видозмінюються задля відповідності вимогам ринкових учасників. До прикладу, функції перших організованих майданчиків з торгівлі товарами активами значно змінились у ринковій системі. Якщо у минулому організовані товарні ринки являли собою локальні ринки або базари з обміну чи торгівлі товарами і послугами, то нині їх роль і функціональне призначення пов'язані з формуванням і прогнозуванням цінової кон'юнктури та формування інвестиційно привабливих стратегій торгівлі.

Важливість розуміння функціонування організованих товарних ринків зумовлена необхідністю вивчення ролі і функцій бірж у ринковій економіці та їх місця у глобальних інвестиційних потоках. Необхідно зазначити, що організована торгівля,

відома нам нині, як біржова торгівля, еволюціону-вала не тільки через зміну економічного та соці-ального середовища, а й у відповідь на зростаючі потреби біржових учасників та учасників ринків реальних активів, так званих спотових ринків.

Сучасні світові організовані товарні ринки явля-ються динамічними, регульованими та конкурент-ними ринками, які забезпечують прозоре котиру-вання цін на товарні активи та фінансові показники.

Вивчення трансформації функцій організова-них товарних ринків, на наш погляд, необхідно розпочати з встановлення еволюції технологічного забезпечення укладання та виконання біржових контрактів на товарних ринках. (рис. 1) [1–3].

Необхідно зазначити, що промислові рево-люції, зміна міжнародної фінансової системи та трансформація регулювання організованих товар-них ринків сприяли видозміні функціонального призначення біржової торгівлі у світі за 3 осно-вними вище вказаними етапами.

На першому етапі (XVI – кін. XIX ст.) станов-лення організованої торгівлі товарними активами основною функцією було забезпечити купівлю-продаж товарів на товарних біржах. Перші орга-нізовані товарні ринки виконували функції орга-нізації торгівлі товарними активами. При цьому, всі біржові операції на цьому етапі були коротко-строкового характеру і вимагали купівлі-продажу та проведення грошових розрахунків після їх укла-дання на біржах.

Першою функцією стало забезпечення спото-вої торгівлі на регіональних біржових майданчиках за встановленими біржовими правилами торгівлі. Згодом регіональний рівень перетворився на наці-ональний а, пізніше – на світовий.

Враховуючи вище вказане, на першому етапі розвитку організовані товарні ринки забезпечували виконання наступних функцій (рис. 2) [1, с. 43]:

– забезпечення організованої торгівлі у вста-новлений біржою час;

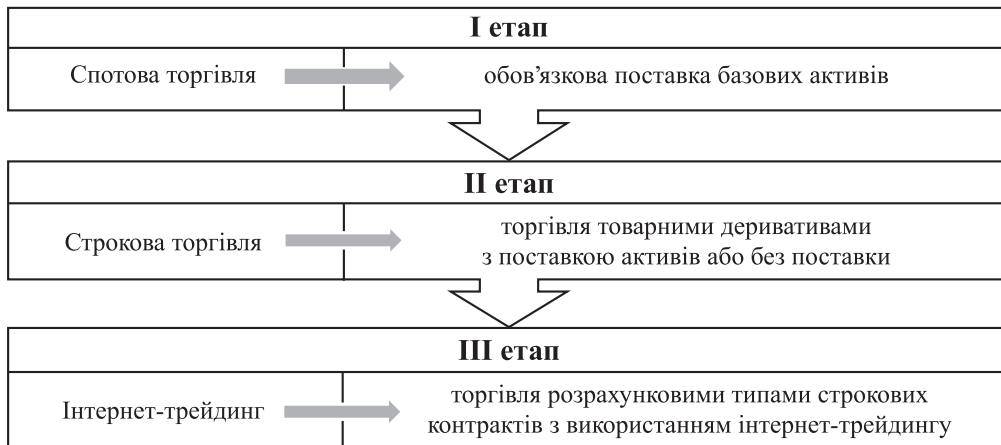


Рис. 1. Трансформація міжнародної біржової технології торгівлі на організованих товарних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 39; 2–3]



Рис. 2. Класичні функції спотових організованих товарних ринків

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 43]

- укладання та виконання спотових контрактів;
- формування біржових цін на товарні активи;
- обслуговування клієнтів біржовими посередниками – брокерами;
- забезпечення зберігання і поставки товарних активів на біржових складах;
- регулювання діяльності товарних бірж і брокерів;
- відкритий доступ до біржових котирувань;
- контроль діяльності біржових учасників.

На другому етапі (кін. XIX ст. – сер. XX ст.) біржова торгівля на організованих товарних ринках перетворилась на строкову торгівлю товарними активами, поставка і розрахунки яких відбувались у майбутньому. Таким чином, організовані товарні ринки забезпечили можливість прогнозування цінової кон'юнктури та управління ціновими ризиками. Необхідно зазначити, що другий етап розвитку організованих товарних ринків був пов'язаний з початком торгівлі на біржах строковими контрактами – деривативами.

Поява форвардних та ф'ючерсних контрактів створила нові умови, технологічні методи торгівлі та можливості для ринкових учасників.

Метою строкових біржових контрактів було забезпечення відтермінування поставки товарних активів. Перші форварди та, згодом, ф'ючерси укладались на сільськогосподарську продукцію. Перенесення поставки активів на майбутній період забезпечувало можливість мінімізувати вплив сезонності на процеси ціноутворення та прогнозувати майбутню кон'юнктуру.

Форвардні контракти відтермінують поставання товарів, що торгуються на біржах, і дозволяють учасникам аграрного ринку знизити певні ризики та спланувати свою діяльність. Водночас, ф'ючерсні контракти, які з часом замінили на організованих товарних ринках форварди, стали необхідним елементом для удосконалення строкової торгівлі.

Біржова торгівля ф'ючерсними контрактами відрізнялась від торгівлі форвардами на основі використання стандартизації параметрів біржових контрактів та впровадження нової системи гарантування їх виконання через кліринг і маржові розрахунки.

Перевагою організованої торгівлі на біржах ф'ючерсними контрактами для продавців стала можливість швидкого знаходження ринків збуту та фіксації майбутніх цін продажу, а для покупців – можливість отримати товарні активи у встановлений час з біржових складів, що спрощувало для покупців зберігання товарів до встановленого часу. Інколи існувала можливість здійснювати серію майбутніх поставок активів.

Ф'ючерсна торгівля виправила негативні сторони торгівлі форвардними контрактами щодо гарантування виконання строкових угод на

організованих товарних ринках через запровадження клірингового механізму.

Наявність останнього забезпечила поширення двох способів ліквідації біржових строкових контрактів у майбутньому, а саме механізму закриття біржових контрактів без поставки у розрахунковий спосіб.

Поява строкових угод на біржі, які можна було закрити у розрахунковий спосіб сприяла залученню великої кількості спекулянтів, метою діяльності яких стало використання строкових інструментів у якості інвестиційно привабливих інструментів. Водночас мета робити поставку вкінці терміну дії біржових строкових контрактів втратила свою початкову цінність з часом. Пізніше на біржових майданчиках з'явилися і інші інструменти – опціони та свопи.

Враховуючи вище вказане, можна відзначити зміну функціонального призначення строкової торгівлі на організованих товарних ринках через виконання ними наступних функцій (рис. 3) [1, с. 49]: організації торгівлі строковими контрактами; забезпечення здійснення поставки товарних активів у майбутньому; конкурентного ціноутворення; прогнозування майбутньої цінової кон'юнктури; хеджування цінових ризиків; спекуляції з використанням строкових контрактів; забезпечення брокерського посередництва; використання складських довідок при поставці товарних активів з біржових складів; забезпечення гарантування виконання біржових строкових контрактів через кліринг і маржові внески; забезпечення регулювання біржової торгівлі строковими контрактами через створення державних органів регулювання та саморегулювальних інститутів; відкритість та прозорість біржової інформації; контроль процесів біржової торгівлі строковими контрактами.

На третьому етапі (кін. XX ст. – нині) організована торгівля строковими контрактами, завдяки використанню електронної технології торгівлі – інтернет-трейдингу, дозволила трансформувати функції організованого товарного ринку, перетворивши його на інститут ціноутворення та надавши можливість долучитись великій кількості спекулянтів й інвесторів через можливість закриття угод у розрахунковий спосіб – без постановок реальних активів.

Подальший розвиток організованих товарних ринків призвів до перерозподілу функцій між біржовою та позабіржовою торгівлею, зокрема позабіржові ринки нині забезпечують поставку реальних активів, тоді як біржові майданчики перетворились у міжнародні центри ціноутворення.

На сучасний рівень розвитку організованих товарних ринків впливають глобалізаційні процеси. Як ми знаємо, більшість дослідників вважають, що глобалізація несе позитивні та негативні наслідки. Серед позитивних рис можна назвати



Рис. 3. Функції строкової торгівлі на організованих товарних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 49]

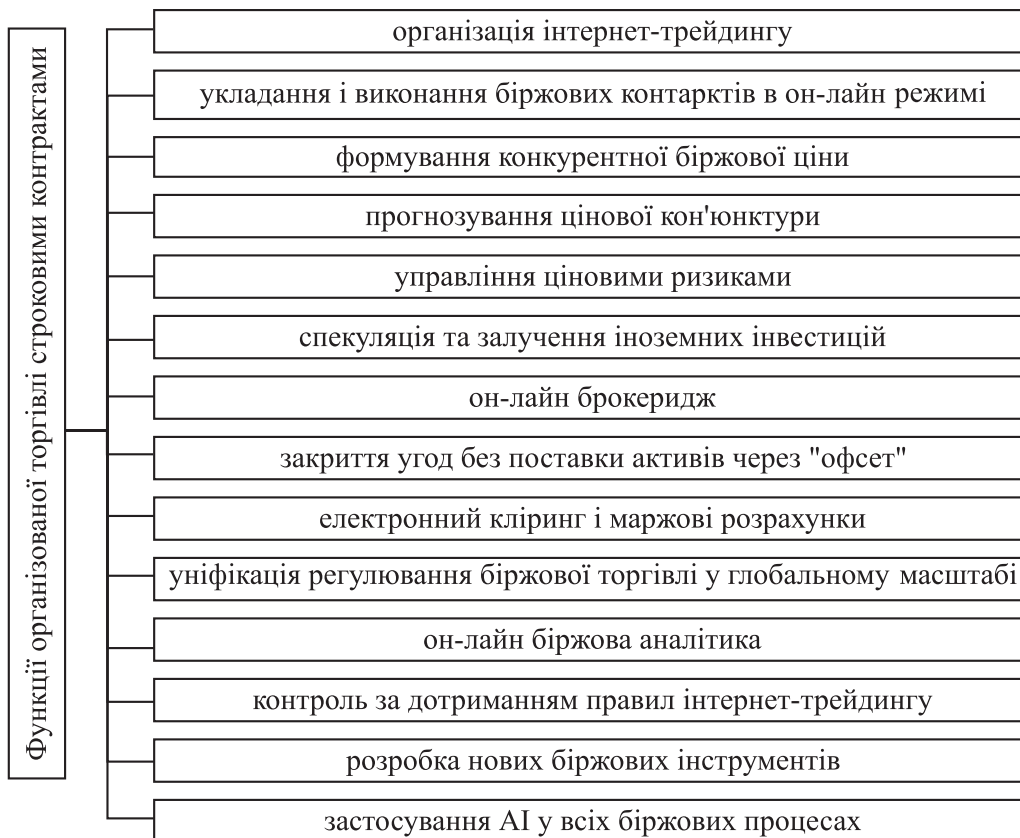


Рис. 4. Функції інтернет-трейдингу на організованих товарних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 55]

інтеграцію міжнародних організованих товарних ринків та універсалізацію біржових строкових контрактів. Проте, найбільший вплив на трансформацію функціонального призначення організованих товарних ринків у сучасних умовах можна назвати електронізацію біржової торгівлі та використання інтернет-трейдингу, як основної біржової технології торгівлі.

Електронізація значним чином трансформувала біржові операції за останні три десятиліття, спростивши доступ для біржових учасників до біржових інструментів [2–3].

Електронізація організованої торгівлі товарними активами забезпечила можливість розробляти нові інструменти, які стали наслідком фінансової інженерії.

З появою інтернет-трейдингу на організованих товарних ринках розпочалась нова ера їх розвитку та зміна попередніх функцій. Адже з появою інтернет-трейдингу – ця технологія почала поступово витісняти залову торгівлю на товарних біржах (рис. 4) [1, с. 55].

Американські вчені Д. Ву, М. Сігел, Д. Маніон з Массачутського технологічного інституту зазначають, що масштаби розвитку електронної комерції не викликають сумніву і швидко поширюються у всі сфери торговельних операцій. Адже інтернет-трейдинг створив нову парадигму для розвитку електронної технології біржової торгівлі. Інтернет надав можливість споживачам отримати доступ до всієї необхідної інформації та до виходу на біржові майданчики з віддалених точок [4].

З моменту впровадження інтернет-трейдингу на організованих товарних ринках, технологія біржової торгівлі перетворилась з простого надання інформації до проведення різних видів транзакцій в режимі он-лайн [4].

Інтернет-трейдинг став результатом технологічного процесу на ринках цінних паперів. Так, у 1984 р. Ч. Шваб представив програму Equaliser – інструмент для управління інвестиційними портфелями та торгівлі на базі DOS, а пізніше він запропонував TeleBroker у 1989 р. – телефонний додаток, який дозволяв здійснювати торгівлю з клавіатури та програмний пакет StreetSmart у 1993 р. для торгівлі через ПК. Однак Інтернет-трейдинг вперше з'явився за межами великих брокерських контор. Компанія E-Trade у 1992 р., як першопроходець у сфері брокерських он-лайн послуг в Інтернеті, зробила перші кроки [4].

Концепція он-лайн торгівлі Globex на американській біржі CME Group була закладена у 1987 р. на валютні біржові інструменти, тоді як стартував запуск цієї онлайн платформи у 1992 р. Вже понад 20 років дана електронна платформа обслуговує біржових учасників на CME Group в усьому світі, забезпечуючи практично безперервну цілодобову онлайн торгівлю [5].

Висновки. Сьогодні електронна технологія біржової торгівлі забезпечує нові можливості для біржових учасників, особливо інвесторів. Товарні біржі перетворились на електронні біржові платформи, а біржові посередники стали он-лайн брокерами. Окрім того, значно спростився взаємозв'язок між клієнтами та брокерами і біржою та кліринговою палатою. Швидкий доступ через використання он-лайн додатків не тільки змінив функціональне призначення організованих товарних ринків, а й вплинув на масштаби Інтернет-трейдингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Солодкий М.О., Ільчук М.М., Яворська В.О. Аналіз і прогнозування біржового ринку : навч. посіб. Київ, ЦП Компрінт, 2020. 642 с.
2. Ільчук М.М., Яворська В.О., Радько В.І. Організаційні засади здійснення біржових операцій на біржовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-4>. (дата звернення 24.09.2024 р.).
3. Хеджування ф'ючерсами і опціонами: навч. посіб./ За ред. М.О. Солодкого. Київ: Компрінт, 2018. 398 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/5795>. (дата звернення 24.09.2024 р.).
4. J.Wu, M. Siegel and J.Manion. Online Trading: An Internet Revolution. URL: <http://web.mit.edu/smadnick/www/wp2/2000-02-SWP%234104.pdf>. (дата звернення 25.09.2024 р.).
5. John W. Labuszewski and Lori Aldinger. Twenty Years of CME Globex. Chicago: CME Group, 2012. URL: <https://www.cmegroup.com/globex.html>. (дата звернення 25.09.2024 р.).

REFERENCES:

1. Solodkyi M.O., Ilchuk M.M., Yavorska V.O. (2020). Analiz i prohnozuvannia birzhovoho rynku [Analysis and forecasting of the stock market]. Kyiv: Komprynt. (in Ukraine).
2. Ilchuk M.M., Yavorska V.O., Radko V.I. (2021). Orhanizatsiini zasady zdiisnennia birzhovykh operatsii na birzhovomu rynku. [Organizational principles of carrying out stock transactions on the stock market.]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-4>. (accessed 24 September 2024). (in Ukraine).
3. Solodkyj M.O. (2018) Khedzhuvannia f'iuchersamy i opsiionamy. [Futures and options hedging]. Kyiv: Komprynt, 398p. Available at: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/5795>. (accessed 24 September 2024). (in Ukraine).
4. J.Wu, M. Siegel and J.Manion (2020). Online Trading: An Internet Revolution. Available at: <http://web.mit.edu/smadnick/www/wp2/2000-02-SWP%234104.pdf>. (accessed 25 September 2024).
5. John W. Labuszewski and Lori Aldinger (2012). Twenty Years of CME Globex. Available at: <https://www.cmegroup.com/globex.html>. (accessed 25 September 2024).

МАКРОЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

MACROECONOMIC MODELS FOR DIAGNOSING INNOVATION ACTIVITY IN THE NATIONAL ECONOMY

Наукове дослідження присвячено узагальненню теоретичних та методичних підходів до діагностики інноваційної діяльності. В статті наведено результати прогнозування динаміки національної економіки при реалізації інноваційної діяльності. Автор формалізував принципи діагностики інноваційної діяльності в умовах національної економіки, котрі базуються на узгодженості інноваційної політики зі стратегією сталого розвитку макроекономічних систем. Встановлення принципів при застосуванні макроекономічних моделей визначає критеріальні та цільові орієнтири при діагностиці інноваційної діяльності. Це дозволило описати основні показники оцінювання інноваційної діяльності з позиції структуризації та ефективності. В статті описано послідовність проведення діагностики інноваційної діяльності в умовах національної економіки. Дотримання послідовності при проведенні діагностики інноваційної діяльності в національній економіці дозволяє в подальшому забезпечувати релевантність результатів оцінювання.

Ключові слова: інноваційна діяльність, макроекономічні моделі, національна економіка, інновації, інноваційні стратегії, інноваційний потенціал, принципи, послідовність, діагностика.

The research is devoted to generalisation of theoretical and methodical approaches to diagnostics of innovation activity. The author applies the methods of general scientific research: generalisation and systematisation, logical methods, as well as special methods: information visualisation, construction of a logical sequence, visualisation of research results. The objective of the research is to formalise the peculiarities of using macroeconomic models to diagnose innovation activity in the national economy. The article presents the results of forecasting the dynamics of the national economy in the implementation of innovation activities. The author formalises the principles of diagnostics of innovation activity in the national economy, which are based on coherence of innovation policy with the strategy of sustainable development of macroeconomic systems. The main principles include: coherence of the development strategy with existing strategies, interaction with the predicted changes in the external environment, compliance of the innovative capabilities of the State, reality of the strategy, risk monitoring, economic and social efficiency, system solutions, technological interconnections, strategic and national orientation of innovations. Establishing principles in the application of macroeconomic models determines the criteria and target benchmarks in the diagnosis of innovation activities. This made it possible to describe the main indicators of assessment of innovation activity in terms of structuring and efficiency. The article describes the sequence of diagnostics of innovation activity in the national economy. The main stages include: assessment of the innovation environment, analysis of institutional influence, monitoring of innovation potential, assessment of the scale of financial and economic support for innovation strategies, assessment of costs and obstacles, efficiency in the implementation of innovation activities, as well as monitoring of incentives for innovation activities. Consistency in the diagnostics of innovation activity in the national economy allows for further relevance of the assessment results.

Keywords: innovation activity, macroeconomic models, national economy, innovations, innovation strategies, innovation potential, principles, sequence, diagnostics.

УДК 330.4:005.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-10>

Олексієнко Д.В.

Віце-президент з оподаткування,
обліку та аудиту,
Український національний комітет
Міжнародної торгової палати

Oleksienko Dmytro

The Ukrainian National Committee
of the International Chamber of Commerce

Постановка проблеми. Інновації здатні суттєво вплинути на розвиток економіки, сприяючи покращенню продуктивності, впровадженню нових технологій і створенню нових можливостей для бізнесу. Однак в умовах післявоєнного відновлення необхідно розробити і застосувати ефективні макроекономічні моделі, які дозволять точніше оцінити і моніторити інноваційну активність, що передбачає інтеграцію міжнародних стандартів і адаптацію їх до специфічних умов національної економіки, що вимагає комплексного підходу до діагностики і стратегічного управління інноваціями. Діагностика повинна враховувати як кількісні, так і якісні показники інноваційної активності, такі як рівень інвестицій у НДДКР, ефективність впровадження інновацій у виробництво та їх вплив на економічні показники. Крім того, необхідно інтегрувати ці дані в загальну макроекономічну модель, яка дозволяє

розробити стратегії для підтримки і стимулювання інноваційного розвитку. Тому ефективна діагностика інноваційної діяльності є необхідним кроком для формування успішної стратегії економічного відновлення і подальшого розвитку національної економіки, що і актуалізує означену проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку економіки знаходить своє відображення у працях таких науковців як Бойчук Н. Я. [4], Ковальчук В. М. [5], Омеляненко В. А. [3], Орленко О. М. [7], Пімоненко Т. В. [8], Сочинська-Сибірцева І. М. [10] Тульчинської С. Т. та Вовк О. М. [11] та ін. Проте, у контексті постійних змін та викликів, з якими стикається країна, подальші дослідження в цій сфері є необхідними для успішної імплементації інноваційних рішень, які можуть суттєво вплинути на соціально-економічний розвиток України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей застосування макроекономічних моделей для діагностики інноваційної діяльності в національній економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діагностика інноваційної діяльності в національній економіці є важливим аспектом для ефективного управління економічним розвитком, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Інновації є ключовим двигуном економічного зростання, сприяючи підвищенню продуктивності, впровадженню нових технологій і створенню конкурентних переваг. Однак, для досягнення успіху в цій сфері, необхідно мати чітке розуміння поточного стану інноваційної активності та її впливу на економіку. Процес діагностики інноваційної діяльності передбачає оцінку ряду факторів, що включають інвестиції в дослідження і розробки, рівень впровадження нових технологій, кількість патентів та інноваційних проектів. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, а також визначити можливості для подальшого розвитку. У контексті прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки, особливої актуальності набуває діагностика інноваційної діяльності національної економіки за допомогою макроекономічних моделей (табл. 1).

Формування сталого тренду зростання, заснованого на відбудові та трансформації економіки до європейських стандартів, потребує глибокого аналізу інноваційного потенціалу. Макроекономічні моделі дозволяють оцінити ключові показники інноваційної активності, ідентифікувати ризики та можливості, а також сприяти ефективному впровадженню інноваційних стратегій, що відіграють центральну роль у забезпеченні сталого економічного розвитку країни.

Виходячи із вище означеного, в умовах сучасного економічного розвитку питання діагностики інноваційної діяльності набуває особливої важливості для формування ефективної стратегії відновлення та зростання національної економіки.

Макроекономічні моделі, які використовуються для аналізу та прогнозування інноваційної активності, мають базуватися на принципах узгодженості інноваційної політики зі стратегією сталого розвитку (рис. 1), що передбачає інтеграцію інноваційних процесів із національними та міжнародними тенденціями, забезпечення стабільності та безпеки економічного розвитку, а також адаптацію до прогнозованих технологічних змін і викликів зовнішнього середовища.

До загальновідомих і найбільш вживаних показників для оцінки інноваційної діяльності належать такі:

- обсяги державного фінансування наукових досліджень;
- частка інноваційних або значно вдосконалених товарів (послуг) у загальному обсязі витрат;
- пропорція підприємств і організацій, що активно займаються інноваційною діяльністю;
- сума витрат підприємств і організацій на наукові дослідження;
- кількість інноваційних технологій на одне підприємство або на одиницю населення;
- кількість нововведень, впроваджених у практичну діяльність тощо [6, с. 68].

Модель діагностики інноваційної діяльності в національній економіці може складатись з кількох ключових кроків (рис. 2), кожен з яких спрямований на глибоке вивчення і оцінку інноваційного потенціалу, активності та ефективності національної економіки. Кожен з цих етапів має важливе значення для розуміння загального стану інноваційної діяльності в національній економіці, а також для розробки ефективної стратегії її подальшого розвитку.

Таким чином, інновації відіграють ключову роль в економічній політиці України, особливо під час повоєнного відновлення, адже їх розвиток може суттєво підвищити конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і всієї економіки країни. В умовах глобалізації відкриваються нові можливості для зміцнення міжнародних відносин та

Таблиця 1

Основні прогностичні макроекономічні показники соціального та економічного розвитку України на 2025–2027 рр.

Показник	2025	2026	2027
	(прогноз)		
Валовий внутрішній продукт:			
номінальний, млрд грн	8 466,3	10 123,2	11 782,8
% до попереднього року	102,7	107,5	106,2
Індекс споживчих цін:			
грудень до грудня попереднього року, %	109,5	110,4	105,9
Рівень безробіття населення у віці 15–70 років за методологією МОП, % до робочої сили відповідного віку	17,7	17,4	16,5
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн доларів США	–40 675	–27 324	–21 058

Джерело: складено автором за даними [9]

технологічного прогресу. Інновації та інвестиції значною мірою залежать від якості державного управління, дотримання верховенства права та боротьби з корупцією. Тому в Україні важливо зосередитися на покращенні цих аспектів, що відповідатиме вимогам євроінтеграції [11]. З огляду на ці фактори, своєчасна діагностика інноваційної

діяльності може стати важливим інструментом для оцінки ефективності змін та ідентифікації ключових напрямків для подальшого розвитку інноваційної системи. Вона дозволить визначити, які інноваційні стратегії найбільш ефективні для залучення інвестицій і покращення конкурентоспроможності України в глобальному контексті.



Рис. 1. Принципи узгодженості інноваційної політики зі стратегією сталого розвитку

Джерело: складено автором за даними [3, с. 72–73]

Визначення загальних параметрів інноваційного середовища	На цьому етапі здійснюється аналіз макроекономічних умов, в яких функціонує національна економіка. Вивчаються ключові економічні індикатори, такі як ВВП, рівень зайнятості, інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. Оцінюється також державна політика в сфері підтримки інновацій.
Аналіз інституційної підтримки інноваційної діяльності	На цьому етапі досліджується інституційна структура, яка підтримує інновації (вивчаються державні та приватні організації, що займаються розвитком інновацій, зокрема інноваційні агентства, наукові інститути, венчурні фонди, бізнес-інкубатори та технопарки), а також аналізується ступінь інтеграції науки та бізнесу, а також ефективність взаємодії між ними.
Оцінка інноваційного потенціалу та активності	Цей етап включає аналіз ключових гравців в досліджуваній сфері (оцінюються їхня інноваційна активність, частка інноваційних продуктів та послуг у загальній економічній діяльності), а також вивчається рівень впровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів, кількість патентів та наукових розробок.
Аналіз фінансових ресурсів для підтримки інновацій	Важливим етапом є дослідження фінансової інфраструктури, яка сприяє інноваційній діяльності. Оцінюється доступ до фінансування, інвестиції в НДДКР, роль венчурного капіталу, державних грантів та субсидій. Аналізується також доступ до міжнародних програм фінансування інновацій, таких як Horizon Europe та інші подібні ініціативи.
Оцінка ефективності інноваційної діяльності	На цьому етапі аналізується результативність інноваційної діяльності. Вивчаються результати впровадження інновацій у різних галузях, економічний ефект від реалізованих інноваційних проєктів, їхній внесок у збільшення ВВП, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.
Ідентифікація проблем та перешкод для інноваційного розвитку	Заключний етап передбачає визначення ключових проблем, що заважають розвитку інноваційної діяльності (наприклад, недостатнє фінансування, слабе інфраструктурне забезпечення, низька координація між наукою та бізнесом і т.д.). На основі цього здійснюється аналіз шляхів їх подолання та можливих напрямів вдосконалення політики підтримки інновацій.
Формування рекомендацій щодо стимулювання інноваційної діяльності	На основі отриманих даних та аналізу пропонуються конкретні рекомендації для покращення інноваційної політики, що можуть включати пропозиції щодо реформ у законодавстві, створення нових механізмів фінансової підтримки, покращення співпраці між науковими установами та бізнесом, а також розвиток інфраструктури для підтримки інновацій.

Рис. 2. Характеристика можливих етапів діагностики інноваційної діяльності в національній економіці

Джерело: розроблено автором за даними [1; 4; 7; 8]

Висновки. Діагностика інноваційної діяльності відіграє критично важливу роль у формуванні та реалізації ефективної інноваційної політики, особливо в умовах, коли країна проходить через процеси відновлення та трансформації, адже дозволяє комплексно оцінити стан інноваційного середовища, проаналізувати вплив різних факторів на інноваційну активність, а також визначити стратегічні напрямки для розвитку. Діагностика інноваційної діяльності також сприяє виявленню слабких місць у інноваційній інфраструктурі та підтримує формування більш цілісних і адаптивних стратегій для розвитку вітчизняної економіки. В умовах, коли важливо переходити від експорту сировини до створення додаткової вартості, моделі інноваційного розвитку дозволяють зосередитися на галузях, що мають високий потенціал для інновацій, і виявити пріоритети для інвестицій. У результаті, систематична діагностика

інноваційної діяльності є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку національної економіки, оскільки надає глибоке розуміння інноваційних процесів, необхідних для ефективного реагування на виклики, що постають перед країною в умовах повоєнного відновлення. Це стає основою для формування державної політики, яка може максимально сприяти інтеграції інновацій у всі сфери економічного життя, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність і стійкість української економіки на глобальній арені.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єрмак С.О. Діагностика ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах запровадження політики антикризового менеджменту. *Innovation and Sustainability*. 2021. № 1. С. 28–39.

2. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. URL: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green_recovery.pdf (дата звернення: 10.10.2024)

3. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.

4. Касьян А. А., Бойчук Н. Я. Інноваційна діяльність та її вплив на економічне зростання країни: виклики та можливості. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303861> (дата звернення: 10.10.2024)

5. Ковальчук В.М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення: 10.10.2024)

6. Котвицька Н. М. Методологічні засади дослідження інноваційної моделі розвитку та інноваційного потенціалу агропродовольчої сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2022. Вип. 1 (91). С. 67–73.

7. Орленко О.М., Онищук В.С Особливості сучасного стану інноваційної діяльності в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9–10. С. 139–146.

8. Пімоненко Т.В., Рудь М.П. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економік України та Польщі: ретроспективний аналіз. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 95–106.

9. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-8ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> (дата звернення: 10.10.2024)

10. Сочинська-Сибірцева І.М. Чинники інноваційного розвитку країни. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 18. С. 73–77.

11. Тульчинська С.О., Вовк О.М. Теоретичні основи формування модернізаційного потенціалу на підприємствах інфраструктурної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №4. Том 2. (272). С. 224–228.

12. Чинники впливу на інноваційний розвиток країн. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/chynnyky-vplyvu-na-innovatsiyni-rozvytok-krajin> (дата звернення: 10.10.2024)

REFERENCES:

1. Yermak S. O. (2021) Diahnastyka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemnytskykh struktur v umovakh zaprovadzhennia polityky antykrizovoho menedzhmentu [Diagnostics of the effectiveness of innovation activity of entrepreneurial structures in the context of the implementation of anti-crisis management policy]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 28–39.

2. Zelene povoienne vidnovlennia Ukrainy: viziia ta modeli [Green post-war recovery of Ukraine: vision and models]. Available at: <https://dixigroup.org/wp-content/>

[uploads/2022/08/green_recovery.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green_recovery.pdf) (accessed October 10, 2024)

3. Omelianenka V. A. (2022) Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: innovatsiyni vymir: kolektyvna monohrafiia [Innovative foundations of recovery and development of countries after armed conflicts: innovative dimension]. Sumy: Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan, 280 p. (in Ukrainian)

4. Kasian A. A., Boichuk N. Ya. Innovatsiina diialnist ta yii vplyv na ekonomichne zrostannia krainy: vyklyky ta mozhlyvosti [Innovation activity and its impact on the country's economic growth: challenges and opportunities]. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303861> (accessed October 10, 2024)

5. Kovalchuk V.M. (2023) Analiz tendentsii innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Analysis of trends in the innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (accessed October 10, 2024)

6. Kotvytska N. M. (2022) Metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinoi modeli rozvytku ta innovatsiinoho potentsialu ahroprodovolchoi sfery [Methodological principles of researching the innovative model of development and innovative potential of the agro-food sector]. *Visnyk Sumskoho natsionalnogo ahrranoho universytetu. Seriiia "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 1 (91), pp. 67–73.

7. Orlenko O.M., Onyshchuk V.S. (2021) Osoblyvosti suchasnoho stanu innovatsiinoi diialnosti v Ukraini. [Features of the current state of innovation activity in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, no. 9–10, pp. 139–146.

8. Pimonenko T.V., Rud M.P. (2022) Innovatsiyni rozvytok ta konkurentospromozhnist ekonomik Ukrainy ta Polshchi: retrospektyvnyi analiz [Innovative development and competitiveness of the economies of Ukraine and Poland: a retrospective analysis]. *Visnyk SumDU. Seriiia "Ekonomika"*, no. 1, pp. 95–106.

9. Prohnoz ekonomichnogo i sotsialnogo rozvytku Ukrainy na 2025–2027 roky [Forecast of economic and social development of Ukraine for 2025–2027]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-8ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> (accessed October 10, 2024)

10. Sochynska-Sybirtseva I.M. (2021) Chynnyky innovatsiinoho rozvytku krainy [Factors of innovative development of the country]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 18, pp. 73–77.

11. Tulchynska S.O., Vovk O.M. (2019) Teoretychni osnovy formuvannia modernizatsiinoho potentsialu na pidpriemstvakh infrastrukturnoi sfery [Theoretical foundations of the formation of modernisation potential at enterprises of the infrastructure sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4, tom 2. (272), pp. 224–228.

12. Chynnyky vplyvu na innovatsiyni rozvytok krain [Factors of influence on the innovative development of countries]. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/chynnyky-vplyvu-na-innovatsiyni-rozvytok-krajin> (accessed October 10, 2024)

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ: ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПИТАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ

DIGITALIZATION: GENERAL PROBLEMS AND CYBERSECURITY ISSUES

УДК 339.65.011:342.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-11>**Сергієнко О.А.**¹д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»**Іпполітова І.Я.**²к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»**Савченко Р.О.**³аспірант кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»**Serhiienko Olena**National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"**Ippolitova Inna**National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"**Savchenko Roman**National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

В статті визначено, що диджиталізація стає одним із головних факторів інноваційного розвитку будь-якої країни. Зосереджено увагу на позитивних наслідках цього процесу та його впливу на соціально-економічний розвиток країни, галузей економіки та окремих бізнесів. Було визначено переваги та можливості, які надає процес цифровізації. Виокремлено проблеми, пов'язані з диджиталізацією та зосереджено увагу на питаннях кібербезпеки. Наведено приклади найвідоміших кібератак, що мали місце у першій чверті XXI сторіччя та зазначено причини, які призвели їх до успіху. Визначено перелік ризиків, пов'язаних із проведенням цифровізації. Описано, що нехтування питаннями кібербезпеки та кіберзагроз великою мірою уповільнює процес цифрової трансформації. Наголошено, що для успішної диджиталізації бізнес-процесів необхідно, розробити та впровадити відповідні державні політики, забезпечити достатній рівень інвестування в захисну інфраструктуру, а також розробити та впровадити сприятливу законодавчу базу.

Ключові слова: диджиталізація, цифрові технології, кібербезпека, кіберзагроза, кібератака.

The article has established that digitalization is becoming one of the key drivers of innovative development in modern economies. It emphasizes the positive impacts of this process on the socio-economic growth of nations, economic sectors, and individual businesses. The adoption of digital technologies enables process automation, boosts operational efficiency, improves the quality of services, and unlocks new opportunities for innovation. The article outlines the advantages and potential offered by digitalization while also addressing the challenges it brings, particularly in the area of cybersecurity. Specific examples of the most significant cyberattacks of the 21st century are examined, highlighting the factors that contributed to their success. A comprehensive list of risks associated with digitalization is identified, including dependence on technology, ethical dilemmas, social and economic implications, legal and regulatory issues, cultural transformations, impacts on mental health, and threats to cybersecurity. These risks underline the complexity of the digital transformation process and the importance of addressing them to ensure sustainable development. The article stresses that successful digitalization of business processes requires the implementation of robust government policies, sufficient investment in protective infrastructure, continuous personnel training, awareness-raising programs, and the creation of a favorable legislative environment. Such measures not only protect critical information resources and infrastructure but also build trust among citizens and businesses in digital technologies. The article's practical significance lies in the proposed comprehensive system of measures aimed at strengthening cybersecurity. These measures include developing specialized legislation, investing in security infrastructure, and fostering a culture of digital literacy. Systematic implementation of these initiatives will lead to the creation of a reliable cybersecurity framework that not only safeguards digital transformation but also stimulates its development at both the enterprise and national levels.

Keywords: digitalization, digital technologies, cybersecurity, cyberthreats, cyberattack.

Постановка проблеми. Сьогодні диджиталізація перетворюється на ключовий фактор розвитку суспільства та економіки. Вона кардинально змінює спосіб, у який відбувається повсякденне спілкування, робочі процеси, навчання та взаємодія з навколишнім світом. Цифрові технології стають основою функціонування багатьох галузей, починаючи від фінансових і банківських послуг до охорони здоров'я, транспорту, освіти та державного управління. Розвиток диджиталізації створює нові можливості для інновацій та підвищення ефективності в різних сферах життя. Однак, разом із прогресом приходять і нові виклики. Серед них – адаптація до швидкозмінних технологій, забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів та збереження етичних стандартів у диджиталізованому світі. Одним із найактуальніших питань у цьому контексті є кібербезпека. Зі збільшенням обсягів даних, які зберігаються та передаються в

електронному вигляді, виникають загрози витоку інформації, хакерських атак, фішингу, а також інших форм кіберзлочинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням диджиталізації (цифровізації) у сучасній Україні приділяється досить велика увага. Вітчизняні фахівці зосереджують увагу на питаннях використання цифрових технологій у першу чергу з метою прокращення процесів ведення бізнесу, підвищення доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалення системи комунікації з партнерами та споживачами.

Так Лапін А.В., Грінчук І.О. та Оленюк Д.О. [1] досліджують підходи до визначення терміну «диджиталізація» та виводять власне формулювання цього поняття, приділяють увагу її складовим частинам, окреслюють притаманні переваги та недоліки, аналізують особливості, що їх має процес цифровізації в різних галузях економіки,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3981-3992>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6903-9925>

роблять висновки щодо позитивного впливу диджиталізації на підприємництво та наголошують, що найбільшій ефективності для держави можна досягти за можливості використання досягнень цифровізації у всіх сферах суспільного життя.

Шлайфер М.Б., Тодошук А.В. [2] досліджують питання диджиталізації економіки країни через призму процесів євроінтеграції. Вони розглядають її як первинний стимул для інноваційного розвитку, що не тільки відкриває нові можливості (гнучкість і персоналізація продукції), але й створює нові виклики (швидкі технологічні зміни та високі вимоги законодавства). Науковці підкреслюють, що інтеграція України у глобальні цифрові процеси сповільнюється слабкою диджиталізацією державного управління, недостатнім доступом до технологій та інвестиційними ризиками.

Саврас І.З., Фединець Н.І. [3] присвячують власні дослідження інноваційній діяльності підприємств в умовах цифровізації, зосереджуючи увагу на проблемах і перспективах впровадження інновацій, взаємозв'язку між цифровими технологіями та інноваційною діяльністю. Також вони наголошують, що цифровізація сприяє прискоренню управлінських рішень та адаптації до ринкових змін, створюючи нові конкурентні можливості, рекомендують подальший аналіз впровадження цифрових технологій вітчизняними підприємствами.

Водянка Л.Д. та Стахова Н.П. [4] розглядають цифровізацію як «трансформацію бізнесу через цифрові технології для оптимізації процесів і взаємодії з клієнтами, співробітниками та постачальниками». На їх погляд, вона охоплює економіку віртуальних світів, штучний інтелект, роботизацію, електронні гроші та великі дані, наголошують, що в нашій країні вона зосереджена на підвищенні продуктивності та нових способах отримання доходу, підкреслюють, що ключовим фактором розвитку є інновації, зокрема в клієнтському досвіді, операційних процесах та бізнес-моделях.

Данилишин В.І. та Синица С.М. [5] зосереджують свою увагу на диджиталізації фінансових послуг – переході від традиційних сервісів до використання сучасних технологій, що підвищує ефективність управління фінансами та покращує доступність і якість послуг. В Україні цей процес стає ключовим фактором трансформації фінансового сектора, сприяючи розвитку електронних платежів, мобільного банкінгу, електронних кредитів, фінтех-рішень і кібербезпеки. Основні переваги включають зручність для клієнтів, зниження витрат і розширення ринку.

Небога Т.В. та Лабунська О.Б. [6] досліджують процес диджиталізації бізнес-суб'єктів в Україні з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, а також аналізують їх доступ до Інтернету залежно від видів економічної діяльності. Вони вказують, що для успішної диджиталізації

необхідна ефективна інноваційна інфраструктура, а управління бізнесом в цифрову епоху вимагає створення цифрової екосистеми, включаючи швидкісну мережу Інтернет.

Як можна побачити з наведеного вище, вітчизняні фахівці зосереджують свою увагу на позитивному впливі, що процеси диджиталізації здійснюють на економічний розвиток України загалом та окремих її галузей чи певних підприємств зокрема. У той самий час питання проблем, що їх породжує цифровізація, залишаються поза їх увагою та розглядаються спеціалістами з окремих питань. У той час як недостатня увага до проблем, що пов'язані із розвитком диджиталізації, та їх вирішення може гальмувати сам процес цифровізації та звести нанівець усі здобутки від його впровадження.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення основних проблем, які виникають під час запровадження підприємствами диджиталізації й забезпечення кібербезпеки та формування комплексної системи заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних з кіберзагрозами.

Виклад основного матеріалу дослідження. В загальному розумінні, диджиталізація (або цифровізація) – це процес впровадження цифрових технологій у різні аспекти життя та бізнесу [7]. Він включає перехід від аналогових до цифрових систем, що дозволяє автоматизувати процеси, покращувати обмін даними і підвищувати ефективність різних видів діяльності. Однією з таких проблем, є питання кібербезпеки – що можна розглядати як одну з ключових проблем у впровадженні диджиталізації в Україні. Зі зростанням впровадження цифрових технологій та послуг, зростає і кількість кіберзагроз, які можуть негативно вплинути на безпеку даних, конфіденційність інформації та цілісність бізнес-процесів. Відсутність достатньої уваги до кібербезпеки є серйозною перешкодою для ефективної диджиталізації. Підвищення рівня усвідомленості щодо загроз, інвестування в інфраструктуру захисту, навчання персоналу та розробка чіткої нормативної бази є важливими кроками для забезпечення безпеки в цифровому середовищі. Це дозволить не лише знизити ризики, але й підвищити загальну ефективність бізнес-процесів у країні.

У сучасному світі, диджиталізація стає потужним двигуном прогресу суспільства, надаючи численні можливості для підвищення ефективності та зручності в різних сферах життя. Сьогодні технології відіграють важливу роль у бізнесі, освіті, охороні здоров'я та державному управлінні. Завдяки диджиталізації підприємства здатні автоматизувати рутинні процеси, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати продуктивність. Клієнти можуть отримувати швидкі послуги, а бізнес має можливість швидше реагувати на зміну попиту. У сфері освіти диджиталізація відкриває доступ до онлайн-курсів,

вебінарів та інших ресурсів, що дозволяє кожному навчатися у зручному для нього темпі та в будь-який час. Окрім того, в умовах диджиталізації громадяни мають можливість отримувати державні послуги через онлайн-платформи, що знижує бюрократію та покращує доступ до інформації. У сфері охорони здоров'я технології забезпечують покращений доступ до медичних послуг, дозволяючи пацієнтам отримувати консультації дистанційно та слідувати за своїм здоров'ям за допомогою мобільних додатків. Усі ці позитивні наслідки цифровізації можна поділити на декілька груп, що відображають основні ознаки (аспекти) цього процесу. Приклад такого розподілу можна побачити на рисунку 1.

Зазначені ознаки притаманні й Україні, в якій диджиталізація виступає одним із ключових напрямів розвитку на національному рівні. Про це свідчать такі характеристики:

1. Широке розповсюдження користування національним порталом та мобільним додатком Дія, що надає громадянам доступ до низки державних послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання документів та багато іншого. Дія також включає систему електронних паспортів.
2. Використання в процесі здійснення купівель, сплати послуг, здійснення фінансових операцій мережі Інтернет та онлайн-майданчики.
3. Активний розвиток онлайн-освітніх платформ (Prometheus та EdEra), які надають безкоштовні курси з різних тем.
4. Розвиток цифрової інфраструктури,

включаючи широкопasmовий інтернет у сільських та віддалених регіонах, є пріоритетом для уряду України.

Тому диджиталізація в Україні сприяє підвищенню прозорості, покращенню доступу до державних послуг та спрощенню взаємодії між державою та громадянами. Крім того, диджиталізація надає переваги для пересічних громадян, підприємців та держави загалом. Проте, процеси цифровізації також пов'язані з низкою потенційних небезпек та ризиків, серед яких: залежність від технологій, етичні питання, соціальні та економічні наслідки, правові та регуляторні проблеми, культурні зміни, вплив на психічне здоров'я та кібербезпека. Розглянемо більш детально кожен з потенційних загроз.

Що стосується залежності від технологій, то вона буде проявлятися в тому, що будь-який технічний збій або збій у роботі технічних систем може призвести до значних втрат і збоїв у роботі підприємства. Також така залежність може привести до втрати навичок, що зробить їх залежними від інформаційних технологій. На сьогодні така залежність не вбачається чимось занадто небезпечним, але, враховуючи швидкість розвитку цифрових технологій у новітньому світі, ситуація може змінитися вже за кілька років. Диджиталізація – це також процес, який може вплинути на етичні питання. Перше за все ті, що з'являються із розвитком штучного інтелекту та пов'язані з процесом прийняття рішень без участі людини. По-друге – збір та використання біометричних даних, що вже



Рис. 1. Основні аспекти диджиталізації (цифровізації)

Джерело: власна розробка авторів

викликає побоювання щодо їх конфіденційності та контролю. Далі необхідно враховувати соціальні та економічні наслідки, до яких може привести диджиталізація шляхом автоматизація та роботизація основних бізнес-процесів. Також необхідно не забувати про виникнення нерівності через розрив між тими, хто має доступ до сучасних технологій, і тими, хто його не має, з часом цей рівень може тільки збільшуватися. Наступна група ризикових факторів запровадження диджиталізації, які виникають через швидкий розвиток технологій та випереджають законодавчі ініціативи, це – правові та регуляторні проблеми. Така ситуація може привести до правових колізій та проблем з регулюванням. Тому, захист прав споживачів у цифровому середовищі, який не можливо здійснити без належним чином підготовленої та оформленої законодавчої бази, має виходити на перший план. Диджиталізація передбачає і культурні зміни, серед яких найзначущі – зміни у способах спілкування. Відбуваються також зміни у способах і засобах спілкування та взаємодії людей, що без сумнівів приведе до соціальних змін, які можуть вплинути на зростання соціальної напруженості. Крім того, постійне зростання обсягів доступної

цифрової інформації та постійна присутність у цифровому середовищі можуть викликати стрес, депресію та інші, ще мабуть й не досліджені, проблеми з психічним здоров'ям населення. Останнім, проте не менш значущим, наслідком запровадження диджиталізації є кібербезпека. Збільшення кількості даних у цифровому форматі робить їх більш привабливою метою для зловмисників. Використовуючи певні вразливості програмного забезпечення, зловмисники можуть отримати доступ до вразливих конфіденційних даних як окремих фізичних осіб, так і цілих організацій, як комерційних так і державних. Ці дані можуть бути оприлюднені, використані для збагачення чи просто знищені (навіть разом із обладнанням, на якому використовується вразливе програмне забезпечення). Отриманий кіберзлочинцями доступ до програмного забезпечення, може бути використаний для спостереження та контролю за користувачами. У будь-якому разі, негативні наслідки від зазначених дій важко піддаються прогнозуванню та оцінці.

Важливість питання кібербезпеки підтверджують приклади відомих кібератак, що відбулись за першу чверть XXI сторіччя (табл. 1).

Таблиця 1

Відомі кібератаки XXI сторіччя

№	Рік	Назва	Опис	Наслідки
1	2	3	4	5
1	2007	TJX Companies Data Breach [8]	Витік даних клієнтів роздрібною мережі	Скомпрометовано дані 94 мільйонів кредитних та дебетових карток
2	2008	Heartland Payment Systems [9]	Витік даних із системи обробки платежів	Скомпрометовано дані 130 мільйонів кредитних та дебетових карток
3	2009	Operation Aurora [10]	Серія атак на великі компанії, включаючи Google та Adobe	Витік інтелектуальної власності та конфіденційної інформації
4	2009–2010	Stuxnet [11]	Черв'як, націлений на іранські ядерні об'єкти	Пошкоджено близько 1000 центрифуг для збагачення урану
5	2011	RSA Security Breach [12]	Злом системи безпеки компанії RSA	Скомпрометовані дані про двофакторну аутентифікацію
6	2013	Target Data Breach [13]	Витік даних про кредитні та дебетові картки	Скомпрометовані дані близько 40 мільйонів карток
7	2013	Adobe Data Breach [14]	Витік даних користувачів та вихідного коду програмного забезпечення	Скомпрометовано дані 38 мільйонів користувачів
8	2013–2014	Yahoo Data Breaches [15]	Два великі витіки даних, що торкнулися більше 3 мільярдів користувачів	Значні фінансові та репутаційні втрати
9	2014	Sony Pictures Hack [16]	Хакерська атака, ймовірно пов'язана з Північною Кореєю	Витік конфіденційної інформації, включаючи фільми та особисті дані співробітників
10	2014	Mt. Gox Hack [17]	Злам найбільшої біржі біткоїнів	Втрата близько 850 тисяч біткоїнів
11	2014	eBay Data Breach [18]	Витік даних користувачів аукціонного сайту	Скомпрометовано дані 145 мільйонів користувачів
12	2015	Anthem Inc. Data Breach [19]	Витік даних із найбільшої страхової компанії	Скомпрометовано дані 80 мільйонів клієнтів
13	2015	Ashley Madison Hack [20]	Зламвання сайту знайомств для одружених людей	Витік особистих даних мільйонів користувачів
14	2015	Office of Personnel Management Data Breach [21]	Витік даних співробітників федерального уряду США	Скомпрометовано дані 21.5 мільйонів осіб
15	2016	Uber Data Breach [22]	Витік даних користувачів сервісу таксі	Скомпрометовано дані 57 мільйонів користувачів та водіїв

1	2	3	4	5
16	2016	DNC Email Leak [23]	Витік електронних листів Національного комітету Демократичної партії США	Значний вплив на політичний ландшафт США
17	2017	WannaCry [24]	Вірус-вимагач, який використовує вразливість у Windows для шифрування файлів та вимоги викупу	Заражено понад 200 тисяч комп'ютерів у 150 країнах
18	2017	NotPetya [25]	Вірус-вимагач, який маскувався під програму для шифрування даних	Пошкоджено безліч компаній, включаючи Maersk, Merck та FedEx, зі збитками в мільярди доларів
19	2017	Equifax Data Breach [26]	Витік даних із великої кредитної компанії	Скомпрометовано особисті дані 147 мільйонів осіб
20	2018	Marriott International Data Breach [27]	Витік даних клієнтів мережі готелів	Скомпрометовані дані 500 мільйонів гостей.
21	2020	SolarWinds Hacker Attack [28]	Атака використовувала вразливість в оновленні програмного забезпечення SolarWinds Orion, що дозволило хакерам впровадити шкідливий код в систему	Вразливість торкнулася більше 18 000 організацій, включаючи Міністерство внутрішньої безпеки та державні установи США. Хакери отримали доступ до чутливих даних
22	2021	Microsoft Exchange Server Data Breach [29]	Уразливості Microsoft Exchange Server дозволили хакерам (групування Hafnium) отримати віддалений доступ до поштових скриньок і даних	Атака торкнулася десятків тисяч організацій по всьому світу. Microsoft випустила термінові патчі для захисту від атаки
23	2021	Colonial Pipeline Ransomware Attack [30]	Хакери з угруповання DarkSide провели атаку програм-вимагачів, зашифрувавши дані та вимагаючи викупу	Атака призвела до закриття найбільшого трубопроводу в США, спричинивши дефіцит палива на східному узбережжі та подорожчання цін
24	2021	Facebook Data Breach [31]	Витік даних стосувався понад 500 мільйонів користувачів Facebook, включаючи номери телефонів та особисті дані	Дані були опубліковані на форумах хакерів, що збільшило ризик фішингу та інших атак на користувачів
25	2021	Kaseya VSA Ransomware Attack [32]	Уразливості програмного забезпечення для управління IT-інфраструктурою Kaseya використовувалися для атак на 1500 компаній через постачальників IT-послуг	Хакери з REvil зажадали понад 70 мільйонів доларів у вигляді викупу. Безліч компаній зіткнулися з простоями та витоками даних
26	2022	Uber Data Breach [33]	Хакери отримали доступ до внутрішніх систем Uber, включаючи бази даних із особистими даними користувачів та водіїв	Витік викликав громадську занепокоєння щодо безпеки особистої інформації та спричинив розслідування з боку регулюючих органів
27	2023	MOVEit Transfer Data Breach [34]	Вразливість у MOVEit призвела до масових витоків даних від багатьох організацій, включаючи фінансові та медичні установи	Хакери із Clor використовували вразливість для крадіжки конфіденційної інформації, що вплинуло на репутацію багатьох компаній

Джерело: складено авторами за матеріалами [8–34]

Звісно, що це далеко не повний перелік кіберзлочинів, які були скоєні за останні 20–25 років, своїм успіхом вони завдячують низці проблем із кібербезпекою, що наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Ймовірні причини успіху кібератак

№	Причина	Приклад	Опис
1	2	3	4
1	Вразливості у програмному забезпеченні	WannaCry [24], NotPetya [24] Microsoft Exchange Server [29], SolarWinds [28]	Використання відомих уразливостей, для яких існували патчі, але організації не встигли або не захотіли їх впровадити Використання раніше невідомих уразливостей, що надавали зловмисникам можливість проникати в системи без виявлення
2	Недостатній рівень безпеки мереж	Heartland Payment Systems [9], TJX Companies [8] eBay [18], Adobe [14]	Недостатній захист мережі дозволив зловмисникам проникнути через слабкі місця (незашифровані або погано захищені мережеві протоколи) Зловмисники отримали доступ до систем через крадіжку облікових даних співробітників

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4
3	Соціальна інженерія та фішинг	RSA Security [12], DNC Email Leak [23], Uber [33]	Використання фішингових листів дозволяло зловмисникам отримати доступ до облікових даних співробітників
4	Складність інфраструктури та систем	Yahoo [15], Marriott International [27] Target [13], Sony Pictures [16]	Наявність дуже складних ІТ-систем ускладнило своєчасне виявлення й виправлення вразливостей Відсутність чіткої ізоляції критичних систем від менш важливих частин мережі
5	Недостатнє шифрування та управління даними	Anthem Inc. [19], Office of Personnel Management [21] Uber [22], Ashley Madison [20]	Дані зберігалися без належного рівня шифрування Зловмисники використали слабкі або скомпрометовані паролі
6	Масштаб і складність атак	SolarWinds [28], Kaseya VSA [32] Colonial Pipeline [30]	Зловмисники атакували постачальників програмного забезпечення або інфраструктури, які мали доступ до великої кількості клієнтів Зловмисники застосовували розподілені атаки (DDoS) для паралізації систем
7	Неналежна відповідь на атаки	Uber [33] Target [13], Equifax [26]	Компанія не одразу повідомила про злам і намагалася приховати атаку, що дозволило зловмисникам продовжувати свої дії і збільшило збитки Компанії не мали адекватного плану дій на випадок кібератак, що ускладнило швидке реагування та мінімізацію шкоди
8	Політичні та геополітичні мотиви	Operation Aurora [10], Stuxnet [11], Sony Pictures [16]	Спричинені або підтримані державними діячами з метою шпигунства або нанесення шкоди певним країнам чи корпораціям
9	Відсутність кібергігієни у користувачів	RSA Security [12], DNC Email Leak [23], Uber [22], Ashley Madison [20]	Недостатня кібергігієна та недбалість користувачів дозволила зловмисникам використовувати фішинг та соціальну інженерію для компрометації систем

Джерело: складено авторами за матеріалами [8–34]

Успішність більшості кібератак була обумовлена поєднанням технічних вразливостей, людських помилок та недостатньої безпеки мереж і систем. Організаціям необхідно впроваджувати багаторівневі заходи безпеки, включаючи постійне оновлення систем, навчання працівників і забезпечення шифрування та сегментації мережі, для запобігання подібним інцидентам у майбутньому. Крім того, зрозуміло, що проблема кібербезпеки актуальна не лише для індивідуальних користувачів,

а навіть для великих підприємств та держав. Притаманною вона є навіть для великих «гравців» ринку інформаційних технологій. Впевнено можна стверджувати, що диджиталізація, яка надає нові можливості передбачає і нові виклики з кібербезпеки, які й надалі будуть лише зростати.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з кіберзагрозами, необхідні комплексні заходи, що включають але не обмежуються діями, що перелічені у табл. 3.

Таблиця 3

Комплексна система заходів щодо посилення кібербезпеки

№ з/п	Захід	Сутність	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Навчання та підвищення обізнаності персоналу	Проведення регулярних тренінгів та семінарів з питань кібербезпеки для співробітників	Підвищення рівня знань і уважності користувачів програмних засобів, що зменшує ризик людських помилок та успішності фішингових атак
2	Розробка та впровадження політик забезпечення безпеки інформації	Створення комплексу документів, що визначають правила та процедури захисту інформаційних ресурсів організації та/або держави	Чітко встановлені стандарти безпеки, які сприяють зниженню ймовірності порушень та забезпечують послідовність дій у разі інцидентів
3	Впровадження систем управління доступом до інформаційних систем підприємства	Використання інструментів та процесів для контролю та моніторингу доступу до інформаційних систем та даних	Забезпечення того, що лише авторизовані користувачі мають доступ до відповідних ресурсів, що суттєво мінімізує можливість несанкціонованого доступу
4	Використання антивірусного та антишпигунського програмного забезпечення	Встановлення та регулярне оновлення захисних програм для виявлення та нейтралізації шкідливого програмного забезпечення	Захист систем від вірусів, шпигунського програмного забезпечення та інших загроз, що забезпечує стабільність та безпеку роботи підприємства

1	2	3	4
5	Регулярне оновлення систем програмного забезпечення	Постійне встановлення оновлень та патчів для операційних систем, програмного забезпечення та апаратних засобів.	Усунення відомих вразливостей, що запобігає можливим атакам через експлуатацію недоліків безпеки
6	Своєчасне резервне копіювання даних	Створення регулярних резервних копій важливих даних та їх зберігання у безпечних місцях	Можливість відновлення інформації у разі втрати даних через атаки, технічні збої або інші інциденти
7	Використання шифрування	Захист даних шляхом їх кодування як під час передачі, так і при зберіганні	Забезпечення конфіденційності інформації, що унеможливорює доступ до неї неавторизованих осіб
8	Проведення аудиту та тестування безпеки	Регулярна оцінка стану кібербезпеки через аудити, пенетраційні тести та оцінку вразливостей	Виявлення слабких місць у системах захисту та своєчасне їх усунення з метою підвищення загального рівня безпеки
9	Впровадження систем виявлення та реагування на інциденти	Використання інтегрованих рішень для моніторингу, аналізу та реагування на кіберінциденти в режимі реального часу	Швидке виявлення та ефективне реагування на загрози, що зменшує можливі збитки від атак
10	Формування системи управління ризиками та оцінка рівня безпеки	Систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою	Збалансований підхід до захисту інформаційних ресурсів, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та пріоритети для мінімізації ризиків.
11	Розробка та імплементація відповідних законодавчих та нормативних актів, що регулюють питання кібербезпеки	Розробка на державному рівні нормативних актів, які регулюють питання кібербезпеки, захисту даних та відповідальності за порушення у сфері цифрових технологій	Забезпечення правової основи для захисту інформаційних ресурсів, встановлення чітких правил для організацій та користувачів, підвищення рівня відповідальності за кіберзлочинами

Джерело: власна розробка

Системне запровадження цих заходів, включаючи розробку відповідного законодавства, сприятиме створенню надійної кібербезпекової інфраструктури, яка підтримуватиме та стимулюватиме розвиток диджиталізації не тільки на рівні підприємств, а й на національному рівні. Завдяки комплексним заходам, що включають законодавче регулювання, фінансову підтримку, освітні ініціативи та міжнародну співпрацю, держава може створити сприятливі умови для безпечної диджиталізації. Це не лише захищає інформаційні ресурси та інфраструктуру, але й сприяє довірі громадян та бізнесу до цифрових технологій, що є основою для сталого розвитку в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Висновки. Отже, необхідно зазначити, що диджиталізація є потужним інструментом сучасного розвитку суспільства, що забезпечує значні переваги для економіки, бізнесу та суспільства в цілому. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації процесів, підвищенню ефективності діяльності, покращенню якості послуг та створенню нових можливостей для інновацій. Україна активно використовує цифрові рішення для розвитку різних секторів, включаючи державне управління, освіту, охорону здоров'я та фінансові послуги, що сприяє підвищенню прозорості, доступності та конкурентоспроможності національної економіки. Однак, разом із численними перевагами, диджиталізація приносить і низку серйозних викликів, серед яких

ключовим є питання кібербезпеки. Зі зростанням обсягів оброблюваних та зберігаємих даних зростає й кількість кіберзагроз, таких як витоки інформації, хакерські атаки, фішингові кампанії та інші форми кіберзлочинності. Недостатня увага до питань кібербезпеки може значно ускладнити процес цифрової трансформації, створюючи ризики для безпеки даних, конфіденційності інформації та стабільності бізнес-процесів. Відсутність комплексної стратегії кібербезпеки, недостатнє фінансування, низький рівень обізнаності серед громадян та слабка нормативно-правова база є основними перешкодами для забезпечення безпечної диджиталізації в Україні.

Таким чином, для успішної реалізації процесів цифровізації в Україні необхідно комплексно підходити до питань кібербезпеки, включаючи розробку та впровадження ефективних політик, інвестування в захисну інфраструктуру, навчання та підвищення обізнаності персоналу та населення, а також створення сприятливої законодавчої бази. Це дозволить не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити сталий розвиток цифрових технологій, підвищуючи загальну ефективність та конкурентоспроможність української економіки в майбутньому. У подальших дослідженнях автори зосередять свою увагу на стратегічному плануванні заходів щодо забезпечення кібербезпеки та можливостей їх адаптування до специфіки українського ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Шлайфер М., Тодошук А. Діджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 74. С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Водянки Л. Д., Стахова Н. П. Цифровізація як сучасний фактор розвитку інтелектуального бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.29> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Данилишин В. І., Синиця С. М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 16–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3> (дата звернення: 25.11.2024).
6. Небога Т. В., Лабунська О. Б. Діджиталізація суб'єктів бізнесу національної економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-2> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги. URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini> (дата звернення: 25.11.2024).
8. Covert E. Case study: TJ maxx's data breach. *Medium*. URL: <https://medium.com/@edwincovert/case-study-tjx-data-breach-4ace4cc2732a> (accessed: 25.11.2024).
9. Lewis D. Heartland payment systems suffers data breach. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/davelewis/2015/05/31/heartland-payment-systems-suffers-data-breach> (accessed: 25.11.2024).
10. Operation aurora – 2010's major breach by chinese hackers. *Exabeam*. URL: <https://www.exabeam.com/blog/infosec-trends/operation-aurora-2010s-major-breach-by-chinese-hackers/> (accessed: 25.11.2024).
11. Fruhlinger J. Stuxnet explained: the first known cyberweapon. *CSO Online*. URL: <https://www.csoonline.com/article/562691/stuxnet-explained-the-first-known-cyberweapon.html> (accessed: 25.11.2024).
12. Vignesh. Email breach chronicles: RSA's infiltration—the spear phishing incident of 2011. *Zoho Workplace*. URL: <https://www.zoho.com/workplace/articles/rsa-spear-phishing-attack.html> (accessed: 25.11.2024).
13. Jones C. Warnings (& lessons) of the 2013 target data breach. *Technology Decisions Aren't Black and White. Think Red*. URL: <https://redriver.com/security/target-data-breach> (accessed: 25.11.2024).
14. What happened in the Adobe data breach? Twingate: It's time to ditch your VPN. *Twingate*. URL: <https://www.twingate.com/blog/tips/adobe-data-breach> (accessed: 25.11.2024).
15. BPB Online. Yahoo data breach: what actually happened?. *Medium*. URL: <https://bpbonline.medium.com/yahoo-data-breach-what-actually-happened-54cf8f3f7c93> (accessed: 25.11.2024).
16. Cyber case study: sony pictures entertainment hack – coverlink insurance – ohio insurance agency. *CoverLink Insurance – Ohio Insurance Agency*. URL: <https://coverlink.com/case-study/sony-pictures-entertainment-hack> (accessed: 25.11.2024).
17. Trust Wallet. The story of mt. gox: explained. *Trust Blog*. URL: <https://trustwallet.com/blog/mt-gox-explained> (accessed: 25.11.2024).
18. Brodowicz M. Cyber attack on ebay company: the summer of 2014 report. *Aithor.com*. URL: <https://aithor.com/essay-examples/cyber-attack-on-ebay-company-the-summer-of-2014-report> (accessed: 25.11.2024).
19. Consumer information on Anthem Blue Cross data breach. *CA Department of Insurance*. URL: <https://www.insurance.ca.gov/0400-news/0100-press-releases/anthemcyberattack.cfm> (accessed: 25.11.2024).
20. Eidell L. What happened to ashley madison? The true story of the dating site's infamous 2015 hack – and how it bounced back. *People.com*. URL: <https://people.com/ashley-madison-dating-website-2015-hack-true-story-8644849> (accessed: 25.11.2024).
21. Office of Personnel Management data breach (2015) – International cyber law: interactive toolkit. *International cyber law: interactive toolkit*. URL: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Office_of_Personnel_Management_data_breach_\(2015\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Office_of_Personnel_Management_data_breach_(2015)) (accessed: 25.11.2024).
22. Uber breach exposes the data of 57 million drivers and users | trend micro (GB). *Trend Micro (DE). Branchenführende KI-Cybersicherheitsplattform*. URL: <https://www.trendmicro.com/vinfo/gb/security/news/cybercrime-and-digital-threats/uber-breach-exposes-the-data-of-57-million-drivers-and-users> (accessed: 25.11.2024).
23. How the Russians hacked the DNC and passed its emails to WikiLeaks. *The Washington Post*. URL: https://www.washingtonpost.com/world/national-security/how-the-russians-hacked-the-dnc-and-passed-its-emails-to-wikileaks/2018/07/13/af19a828-86c3-11e8-8553-a3ce89036c78_story.html (accessed: 25.11.2024).
24. What was WannaCry? *Malwarebytes*. URL: <https://www.malwarebytes.com/wannacry> (accessed: 25.11.2024).
25. NotPetya: understanding the destructiveness of cyberattacks – security outlines. *Security Outlines – česko-slovenský portál o bezpečnosti*. URL: <https://www.securityoutlines.cz/notpetya-understanding-the-destructiveness-of-cyberattacks/> (accessed: 25.11.2024).
26. Equifax data breach settlement. *Federal Trade Commission*. URL: <https://www.ftc.gov/enforcement/refunds/equifax-data-breach-settlement> (accessed: 25.11.2024).

27. Cyber case study: marriott data breach – coverlink insurance – ohio insurance agency. CoverLink Insurance – Ohio Insurance Agency. URL: <https://coverlink.com/case-study/marriott-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

28. Kerner S. M., Oladimeji S. SolarWinds hack explained: everything you need to know. WhatIs. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/SolarWinds-hack-explained-Everything-you-need-to-know> (accessed: 25.11.2024).

29. Microsoft Exchange Server data breach (2021) International cyber law: interactive toolkit. International cyber law. *Interactive toolkit*. URL: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Microsoft_Exchange_Server_data_breach_\(2021\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Microsoft_Exchange_Server_data_breach_(2021)) (accessed: 25.11.2024).

30. The attack on colonial pipeline: what we've learned & what we've done over the past two years. *Cybersecurity and Infrastructure Security Agency CISA*. URL: <https://www.cisa.gov/news-events/news/attack-colonial-pipeline-what-weve-learned-what-weve-done-over-past-two-years> (accessed: 25.11.2024).

31. What happened in the Facebook data breach? Twingate: It's time to ditch your VPN. *Twingate*. URL: <https://www.twingate.com/blog/tips/facebook-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

32. Kaseya VSA ransomware attack (2021) – International cyber law: interactive toolkit. International cyber law. *Interactive toolkit*. URL: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Kaseya_VSA_ransomware_attack_\(2021\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Kaseya_VSA_ransomware_attack_(2021)) (accessed: 25.11.2024).

33. What caused the uber data breach in 2022? Third-Party Risk and Attack Surface Management Software. *UpGuard*. URL: <https://www.upguard.com/blog/what-caused-the-uber-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

34. MOVEit transfer data breaches Deep Dive. Operational Risk Management in Financial Services. *ORX*. URL: <https://orx.org/resource/moveit-transfer-data-breaches> (accessed: 25.11.2024).

REFERENCES:

1. Lapin A. V., Hrinchuk I. O., Oleniuk D. O. (2022) Didzhitalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika*, vol. 7. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22> (accessed November 25, 2024)

2. Shlaifer M., Todoshchuk A. (2022) Didzhitalizatsiia ekonomiky ukrainy v umovakh yevrointehratsii. [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10> (accessed November 25, 2024)

3. Savras I. Z., Fedynets N. I. (2024) Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalisation and innovative development of the enterprise: trends, challenges and prospects]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 74, pp. 108–114. Available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (accessed November 25, 2024)

4. Vodianka L. D., Stakhova N. P. (2023) Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi faktor rozvytku intelektualnoho

biznesu. [Digitalization as a modern factor in the development of intellectual business]. *Efektivna ekonomika*, vol. 7. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.29> (accessed November 25, 2024)

5. Danylyshyn V. I., Synytsia S. M. (2023) Didzhitalizatsiia na rynku finansovykh posluh: sutnist ta znachennia dlia ekonomiky Ukrainy v umovakh sohodennia. [Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3, pp. 16–20. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3> (accessed November 25, 2024)

6. Neboha T. V., Labunska O. B. (2023) Didzhitalizatsiia subiektiv biznesu natsionalnoi ekonomiky. [Digitalization of business entities of the national economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 3, pp. 9–19. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.5-2> (accessed November 25, 2024)

7. Didzhitalizatsiia v Ukraini: elektronne vriaduvannia ta derzhposluhy. [Digitalization in Ukraine: e-government and public services]. Available at: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini> (accessed November 25, 2024)

8. Covert E. Case study: TJ maxx's data breach. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@edwin-covert/case-study-tjx-data-breach-4ace4cc2732a> (accessed: 25.11.2024).

9. Lewis D. (2015) Heartland payment systems suffers data breach. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/davelewis/2015/05/31/heartland-payment-systems-suffers-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

10. Operation aurora – 2010's major breach by chinese hackers. *Exabeam*. Available at: <https://www.exabeam.com/blog/infosec-trends/operation-aurora-2010s-major-breach-by-chinese-hackers/> (accessed: 25.11.2024).

11. Fruhlinger J. Stuxnet explained: the first known cyberweapon. *CSO Online*. Available at: <https://www.csoonline.com/article/562691/stuxnet-explained-the-first-known-cyberweapon.html> (accessed: 25.11.2024).

12. Vignesh. Email breach chronicles: RSA's infiltration—the spear phishing incident of 2011. *Zoho Workplace*. Available at: <https://www.zoho.com/workplace/articles/rsa-spear-phishing-attack.html> (accessed: 25.11.2024).

13. Jones C. Warnings (& lessons) of the 2013 target data breach. Red River | Technology Decisions Aren't Black and White. Think Red. Available at: <https://redriver.com/security/target-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

14. What happened in the Adobe data breach? Twingate: It's time to ditch your VPN. Available at: <https://www.twingate.com/blog/tips/adobe-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

15. BPB Online. Yahoo data breach: what actually happened?. *Medium*. Available at: <https://bpbonline.medium.com/yahoo-data-breach-what-actually-happened-54cf8f3f7c93> (accessed: 25.11.2024).

16. Cyber case study: sony pictures entertainment hack – coverlink insurance – ohio insurance agency.

CoverLink Insurance – Ohio Insurance Agency. Available at: <https://coverlink.com/case-study/sony-pictures-entertainment-hack/> (accessed: 25.11.2024).

17. Trust Wallet. The story of mt. gox: explained. *Trust Blog*. Available at: <https://trustwallet.com/blog/mt-gox-explained> (accessed: 25.11.2024).

18. Brodowicz M. (2014) Cyber attack on ebay company: the summer of 2014 report. aithor.com. Available at: <https://aithor.com/essay-examples/cyber-attack-on-ebay-company-the-summer-of-2014-report> (accessed: 25.11.2024).

19. Consumer information on Anthem Blue Cross data breach. *CA Department of Insurance*. Available at: <https://www.insurance.ca.gov/0400-news/0100-press-releases/anthemcyberattack.cfm> (accessed: 25.11.2024).

20. Eidell L. (2015) What happened to ashley madison? The true story of the dating site's infamous 2015 hack – and how it bounced back. *People.com*. Available at: <https://people.com/ashley-madison-dating-website-2015-hack-true-story-8644849> (accessed: 25.11.2024).

21. Office of Personnel Management data breach (2015) – International cyber law: interactive toolkit. International cyber law: interactive toolkit. Available at: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Office_of_Personnel_Management_data_breach_\(2015\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Office_of_Personnel_Management_data_breach_(2015)) (accessed: 25.11.2024).

22. Uber breach exposes the data of 57 million drivers and users | trend micro (GB). Trend Micro (DE) | Branchenführende KI-Cybersicherheitsplattform. Available at: <https://www.trendmicro.com/vinfo/gb/security/news/cybercrime-and-digital-threats/uber-breach-exposes-the-data-of-57-million-drivers-and-users> (accessed: 25.11.2024).

23. How the Russians hacked the DNC and passed its emails to WikiLeaks (2018). *The Washington Post*. Available at: https://www.washingtonpost.com/world/national-security/how-the-russians-hacked-the-dnc-and-passed-its-emails-to-wikileaks/2018/07/13/af19a828-86c3-11e8-8553-a3ce89036c78_story.html (accessed: 25.11.2024).

24. What was WannaCry? *Malwarebytes*. Available at: <https://www.malwarebytes.com/wannacry> (accessed: 25.11.2024).

25. NotPetya: understanding the destructiveness of cyberattacks – security outlines. *Security Outlines* –

česko-slovenský portál o bezpečnosti. Available at: <https://www.securityoutlines.cz/notpetya-understanding-the-destructiveness-of-cyberattacks/> (accessed: 25.11.2024).

26. Equifax data breach settlement. *Federal Trade Commission*. Available at: <https://www.ftc.gov/enforcement/refunds/equifax-data-breach-settlement> (accessed: 25.11.2024).

27. Cyber case study: marriott data breach – coverlink insurance – ohio insurance agency. CoverLink Insurance – Ohio Insurance Agency. Available at: <https://coverlink.com/case-study/marriott-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

28. Kerner S. M., Oladimeji S. SolarWinds hack explained: everything you need to know. WhatIs. Available at: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/SolarWinds-hack-explained-Everything-you-need-to-know> (accessed: 25.11.2024).

29. Microsoft Exchange Server data breach (2021) *International cyber law: interactive toolkit*. Available at: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Microsoft_Exchange_Server_data_breach_\(2021\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Microsoft_Exchange_Server_data_breach_(2021)) (accessed: 25.11.2024).

30. The attack on colonial pipeline: what we've learned & what we've done over the past two years. *Cybersecurity and Infrastructure Security Agency CISA*. Available at: <https://www.cisa.gov/news-events/news/attack-colonial-pipeline-what-weve-learned-what-weve-done-over-past-two-years> (accessed: 25.11.2024).

31. What happened in the Facebook data breach? Twingate: It's time to ditch your VPN. Available at: <https://www.twingate.com/blog/tips/facebook-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

32. Kaseya VSA ransomware attack (2021). *International cyber law: interactive toolkit*. Available at: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Kaseya_VSA_ransomware_attack_\(2021\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Kaseya_VSA_ransomware_attack_(2021)) (accessed: 25.11.2024).

33. What caused the uber data breach in 2022? Third-Party Risk and Attack Surface Management Software. *UpGuard*. Available at: <https://www.upguard.com/blog/what-caused-the-uber-data-breach> (accessed: 25.11.2024).

34. MOVEit transfer data breaches Deep Dive. ORX News. Operational Risk Management in Financial Services. *ORX*. Available at: <https://orx.org/resource/moveit-transfer-data-breaches> (accessed: 25.11.2024).

СУЧАСНИЙ СТАН ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ І ЙОГО ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

THE CURRENT STATE OF ELECTRIC TRANSPORTATION IN UKRAINE AND THE WORLD AND ITS IMPACT ON THE ENVIRONMENT

Зниження кількості викидів шкідливих речовин та зменшення екологічного сліду автотранспорту дозволяє виробникам активно впроваджувати електричні та гібридні технології. Це є важливим кроком у забезпеченні впровадження електромобілів, що стимулює перехід до екологічно чистого транспорту та сприяє розвитку інфраструктури, економічному стимулюванню та підвищенню рівня екологічної свідомості суспільства. Статтю присвячено дослідженню основних тенденцій та характеристик сучасного стану електромобільного транспорту в Україні та світі. Проведено порівняльний аналіз показників кількості зареєстрованих електромобілів, обсяги продажів та ринкова частка електромобілів в Україні та деяких країнах світу. Висвітлено тенденції щодо кількості електромобілів в Україні та світі і їх вплив на навколишнє середовище. Зроблено огляд праць науковців і практиків як в Україні, так і у світі з питання еколого-економічних досліджень трендів електромобільного транспорту, проблем та перспектив їх розвитку. Досліджено розвиток екологічної політики, прийняття міжнародних угод та національних законодавчих актів та створення інституцій з охорони довкілля. З'ясовано, що за інформацією компанії ElectroCars, найкращим стимулом для розвитку електромобільного ринку у багатьох країнах світу є звільнення від податків та зборів. Найбільший успіх має механізм звільнення електромобілів від оподаткування або пільгового оподаткування у країнах, де встановлено високий загальний рівень податків і де утримання автомобіля потребує значної частки бюджету. Аналіз досвіду світового розвитку електромобілів свідчить, що найдієвішими чинниками, що впливають на розвиток електромобілів, є субсидування частки ринкової вартості електромобіля і державна підтримка створення зарядної інфраструктури. Досвід розвитку електромобілів в розвинутих країнах світу може бути дуже корисний для України. Розвиток електромобілів в Україні потребує своєчасної політичної підтримки, що, в принципі, відповідає загальним тенденціям соціально-економічного розвитку індустріально розвинених країн світу.

Ключові слова: електромобілі, електромобільний транспорт, автомобільний транспорт, навколишнє середовище, обсяг продаж, ринок автомобілів.

Reducing the number of emissions of harmful substances and reducing the environmental footprint of motor vehicles allows manufacturers to actively implement electric and hybrid technologies. This is an important step in ensuring the introduction of electric vehicles, which stimulates the transition to environmentally friendly transport and contributes to the development of infrastructure, economic stimulation and increasing the level of environmental awareness of society. The article is dedicated to the study of the main trends and characteristics of the electric vehicle market in Ukraine and the world. A comparative analysis of the indicators of the number of registered electric cars, sales volume and market share of electric cars in Ukraine and some countries of the world was carried out. Trends in the number of electric cars in Ukraine and the world and their impact on the environment are highlighted. An overview of the works of scientists and practitioners both in Ukraine and in the world on the issue of ecological and economic studies of electric vehicle trends, problems and prospects for their development was made. The development of environmental policy, the adoption of international agreements and national legislative acts, and the creation of institutions for environmental protection are studied. According to ElectroCars, the best incentive for the development of the electric vehicle market in many countries of the world is exemption from taxes and fees. The mechanism of exempting electric cars from taxation or preferential taxation has the greatest success in countries where the general level of taxes is set and where maintaining a car requires a significant share of the budget. An analysis of the experience of the global development of electric cars shows that the most effective factors affecting the development of electric cars are subsidizing a share of the market value of an electric car and state support for the creation of charging infrastructure. The experience of the development of electric vehicles in the developed countries of the world can be very useful for Ukraine. The development of electric vehicles in Ukraine requires timely political support, which, in principle, corresponds to the general trends of socio-economic development of industrialized countries of the world.

Keywords: electric vehicles, electric vehicle transport, road transport, environment, volume of sales, car market.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-12>

Слюсарева Л.В.

д.е.н., професор,
завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет

Матвійчук Р.В.

аспірант,
Державний податковий університет

Slusareva Liudmyla

State Tax University
Matviichuk Roman
State Tax University

Постановка проблеми. Екологічна безпека, економічність та зручність експлуатації автомобілів є сучасними тенденціями автомобільної галузі в усьому світі та викликають особливу увагу, оскільки це впливає на навколишнє середовище, і як васлідок, свідчить про розуміння виробниками потреб споживачів. Щоб забезпечити екологічно чистий характер автомобілів шляхом зменшення викидів та впливу транспорту на клімат, це потребує широкого

застосування новітніх технологій. Зменшення кількості викидів шкідливих речовин автотранспорту дозволяє виробникам активно впроваджувати електричні та гібридні технології. Дане питання є важливим кроком у забезпеченні впровадження електромобілів, що не лише стимулює перехід до екологічно чистого транспорту, але і сприяє розвитку інфраструктури, економічного стимулювання та підвищення рівня екологічної свідомості суспільства.

Сьогодні електромобільний транспорт вплетено захоплює світовий ринок, і Україна не є винятком. Впровадження електромобілів українським суспільством є новим етапом розвитку транспорту і змінює підхід до мобільності та взаємодії з навколишнім середовищем. Внаслідок, електромобільна революція стає реальністю, яка трансформує сучасний світ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Електромобільний транспорт – це екологічно чисті, енергоефективні та безшумні транспортні засоби, що свідчить про його переваги. Еколого-економічні дослідження трендів електромобільного транспорту, проблеми та перспективи їх розвитку привертають значну увагу науковців і практиків як в Україні, так і у світі, зокрема: Amirault J., Capasso C., Chien J., Garg S., Gibbons D., Hatton C. E., Kaminsky P., Qian K., Ross B., Rubino L., Sidhu I., Tang M., Tenderich B., Xing J., Аргун Щ., Бажинов О., Балацький О., Відоменко О., Гірін В., Гнатов А., Дмитрієв М., Дмитрієва В., Дубровін В. Згуровець О., Кашканов В., Кондратьєва О., Криворучко О., Кужель В., Кузнецова Є., Кухтик В., Кухтик І., Мхитарян Н., Редзюк А., Рудзінський В., Сич Є., Стогній Б., Харчук О., Шевчук Я. та інші.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення сучасного стану електромобільного транспорту, його вплив на навколишнє середовище в Україні і у світі та пошук пропозицій щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Економіка і природне середовище мають бути включені в єдину систему з кругообігом речовин і енергії. Головною перевагою цієї моделі є те, що в ній робиться спроба відмовитись від панування людини над природою та встановлення між ними «партнерських» відносин [7]. Знаходження балансу між економічними та екологічними складовими потребує необхідності згортання економічного розвитку на користь забезпечення екологічної безпеки.

У світі сформований збалансований підхід щодо розв'язання екологічних проблем та становлення концепції розвитку, що відобразилося у конференціях ООН з питань навколишнього середовища. Це призвело до розвитку екологічної політики, прийняття міжнародних угод та національних законодавчих актів та створення інституцій з охорони довкілля.

Суттєва роль транспорту для економіко-соціального розвитку країн є в подальшому зростанні потреб у транспортних перевезеннях, що призведе до збільшення викидів в атмосферу.

Україна входить до десятки лідерів за темпами зростання кількості електромобільного транспорту та має тенденцію щодо збільшення масштабів. AUTO-Consulting підведено підсумки усіх переваг, на які можуть розраховувати власники електромобільного транспорту.

Таблиця 1

Основні тези конференцій ООН з навколишнього середовища

№ з/п	Напрями розв'язання екологічних проблем
1.	Увага спрямована на негативний вплив автомобільного транспорту при перевезеннях на навколишнє середовище через забруднення повітря. Для запобігання погіршення забруднення повітря вводяться критерії якості повітря, стандарти та додаткові технології контролю, які сприятимуть ефективному виведенню забруднюючих речовин, проте не зважаючи на ці заходи, забруднення повітря має тенденцію до зростання.
2.	Акцентовано увагу, що поганий стан інфраструктури та транспортних засобів, а також проблеми із забезпеченістю транспортними послугами матимуть негативний вплив на забезпечення розвитку. Шляхами вирішення зазначених проблем, для країн, що розвиваються, визначено: а) пришвидшення темпів оновлення рухомого складу, для чого слід переглянути ліцензійні та імпорتنі угоди, щоб забезпечити доступ до новіших екологічних паливних конструкцій автомобілів; б) забезпечити організацію систем громадського транспорту.
2.	Наголошено на необхідності впровадження альтернативних транспортних засобів, проте на цьому етапі коливання цін на нафту не сприяли програмам заохочення енергозбереження.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Напрямки розвитку електромобільного транспорту в Україні та світі

Шляхами вирішення проблем є:	Основними компонентами розвитку транспорту є:
розробка ефективних транспортних систем та ефективне управління ними; проведення заходів щодо зменшення негативного впливу транспортної галузі на навколишнє середовище шляхом впровадження екологічніших транспортних засобів, формування мережі доріг для забезпечення доступності послуг; створення системи контролю за викидами транспортних засобів; розробка стратегічних документів із урахуванням заходів запобігання негативного впливу транспорту та навколишнє середовище.	глобальні вектори забезпечення розвитку транспорту - доступність, безпека, зелена мобільність, ефективність; кількісно-якісні цільові показники з міжнародних угод; показники для відстеження прогресу в досягненні цілей на рівні країн.

Джерело: розроблено автором

Паливна криза 2022 року стимулювала купівлю електромобілів, а різке підвищення цін та відсутність палива на АЗС в Україні засвідчили про переваги електромобільного транспорту. Наразі кількість електромобілів в Україні більше, ніж у сусідніх країнах. За даними прес-служби Федерації автопрому України, електромобілів у півтора рази більше, ніж у Польщі, а ринок має тенденцію до стабільного зростання. За минулий рік ринок електромобілів в Україні зріс у півтора рази.

Специфіка поповнення парку електромобілів в Україні відрізняється від провідних європейських країн, оскільки в країну прибувають вживані електрокари. Це зумовлено відсутністю прямих субсидій при купівлі нового електромобіля, порівняно з багатьма європейськими країнами, проте пільг вітчизняним «електровласникам» достатньо, що було прораховано AUTO-Consulting.

Електромобілі мають значну підтримку держави, а їх вартість є привабливою для населення. Це пояснюється пільгами при купівлі (ввезенні) електромобільного транспорту, оскільки їх покупці звільнені від сплати ПДВ та митних платежів. Ці норми діяли тимчасово спочатку 2022, а потім термін було подовжено до 2026 року.

Єдиний податок, який слід сплатити, це акцизний збір: за 1 кВт / год автомобіля – 1 євро. Наприклад, за популярний в Україні Nissan Leaf, сплачується 24 євро.

Відсутність ПДВ, який для автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння (надалі – ДВЗ) складає 20 %. Враховуючи відсутність потреби заправляти паливом, власники електромобілів не сплачують податок на утримання інфраструктури (таблиця 3) [8].

Ввізне мито та податок до пенсійного фонду при купівлі електромобіля такж не сплачується. Як уже зазначалося, акцизний збір, який для автомобілів з ДВЗ залежить від типу палива та об'єму двигуна, для електромобілів складає всього 1 євро за 1 кВт ємності акумулятора. Таким чином, вартість розмитнення 4-х типів автомобілів 2022 року виробництва за 25 тисяч євро кожна має такий вигляд:

- бензиновий автомобіль об'ємом двигуна 2,0 л, який є популярним форматом для атмосферних варіантів типу Ford Focus;
- дизельний автомобіль об'ємом 1,6 л для турбованих версій багатьох моделей в масовому сегменті;
- найпопулярніший гібрид об'ємом 1,8 л, Toyota Prius;
- електрокар – 77 кВт/год запасу енергії в акумуляторах, як одна з версій популярного Volkswagen ID.4 [8].

З таблиці 4, видно, що при розмитненні електромобіля слід сплатити 77 євро податків або лише 0,3 % від вартості електромобіля. Розмитнення дизельного (бензинового) автомобіля обійдеться в 34–35 % від вартості автомобіля, а гібрида до 40 % вартості.

Отже, електромобілі є у привілейованому стані порівняно з автомобілями з ДВС приблизно на 34–40 % їх вартості, що фактично наблизило їх ринкову вартість до цін авто з ДВС, що є надзвичайно потужним стимулом. На початку 2023 продажі електромобілів сягнули 18 % ринку.

Ідея пільг для електромобільного транспорту була запозичена у європейських країн, де користувачі «зеленого» трнспорту мають більше

Таблиця 3

Аналіз податків під час купівлі автомобілів

№ з/п	Платежі	Бензинові автомобілі	Дизельні автомобілі	Електромобіль
1.	ПДВ	20 %	20 %	0
2.	Акцизний збір	50 EUR за 1000 см ³	75 EUR за 1000 см ³	1 EUR / кВт
3.	Ввізне мито	10 %	10 %	0
4.	ППФУ (пенсійний збір)	3–5 % в залежності від вартості авто		0
5.	Частка акцизу з палива	Є	Є	0

Джерело: [8]

Таблиця 4

Розрахунок вартості розмитнення різних типів автомобілів

№ з/п	Вартість розмитнення	Бензинова, 2,0	Дизельна, 1,6	Гібридна, 1,8	Електрична, 77 кВт / год
1.	Акцизний податок, EUR	100	120	100	77
2.	Ввізне мито, EUR	1375	1375	2500	0
3.	ПДВ, EUR	5295	5524	5520	0
4.	Збір в пенсійний фонд, грн.	67134	67183	67134	0
5.	Кінцева вартість автомобіля, EUR	33421	33446	34771	25077
6.	% від вартості автомобіля	33,7	34	39	0,3

Джерело: [8]

привілеїв, зокрема, безкоштовну стоянку на парковці або знижку на пересування платними дорогами. Такі пільги мвють водії електромобільного транспорту в багатьох країнах світу.

Верховною Радою встановлено пільги для певних категорій транспортних засобів, зокрема, до 1 січня 2026 року, повністю електричні вантажівки будуть звільнені від сплати ПДВ. Раніше ця пільга діяла лише для легкових електромобілів, створюючи правові колізії. Це призводило до ситуацій, коли електричні моделі у пасажирському виконанні проходили митне оформлення за «нульовими» ставками, а схожі автомобілі, призначені для вантажоперевезень, оподатковувалися ПДВ.

Опублікованих наукових праць, де комплексно досліджуються питання розвитку електромобільного транспорту, які б відповідали вимогам сучасності та сприяли б вирішенню проблемних питань станом на сьогодні не достатньо.

Належність електромобілів до екологічного транспорту викликає дискусії, оскільки викиди парникових газів, заправки, експлуатації і утилізації таких авто не є нульовими. Однак протягом життєвого циклу (зокрема, завдяки вищому ККД електродвигуна) електромобілі продукують мінімум на 22 % менше викидів CO₂, а в країнах з декарбонізованою енергетикою цей показник сягає 70–80 %. В Україні 53 % електроенергії виробляють атомні електростанції, а зростання частки відновлюваної (сонячної, вітрової) енергетики забезпечить підвищення екологічності електрокарів.

Поява електродвигуна раніше, ніж двигуна внутрішнього згоряння, свідчить, що електрокари набирають популярність у XXI столітті. За прогнозами Bloomberg NEF, електромобілі матимуть 10 % світових продажів легковиків у 2025 році, і 58 % – у 2040-му.

У Європейському Союзі екологічний стандарт регулює вміст шкідливих речовин у вихлопних газах, чим розширює вікно можливостей для електромобілів, зокрема стандарт Євро-6 (запроваджений у 2015 р.). В Україні з 2016 року діє екологічний стандарт Євро-5, а Євро-6 для нових авто відклали до 2025 року. Низка європейських урядів (зокрема, Норвегії, Швеції, Великої Британії і Данії) задекларували заборону продажу нових дизельних і бензинових авто найближчими десятиліттями.

Власники електромобілів матимуть право паркуватися на спеціально відведених місцях (зокрема щоб отримувати безперервний доступ до зарядних станцій). Також вони зможуть користуватися перевагами дорожніх знаків «Для електромобілів», «Крім електромобілів», «Станція зарядки електромобілів». Важливим аспектом стимулювання попиту на електромобілі є розвиток зручної інфраструктури за допомогою якої власники можуть зарядити автомобіль.

Україна випередила розвинуті автомобільні країни, зокрема, США та Японія за показниками приросту продажів електромобілів. Порівнянно з країнами ЄС в Україні мала кількість електромобілів на одну особу. У середньому, один електромобіль припадає на 1,4 тис. осіб – у Франції, на 2,7 тис. – в Німеччині, на 13 тис. – в Італії, на 92 тис. – осіб в Україні.

Дослідження досвіду світового розвитку електромобільного транспорту і практики стимулювання їх розвитку в розвинутих країнах світу набувають стратегічного значення, що свідчить про потребу України в такому розвитку.

За об'ємом продажів електромобільного транспорту ринок найбільше наблизився до «точки перелому». У 2020 р. продажі електромобільного транспорту в світі досягли 4,2 % від загального об'єму глобального ринку легкового транспорту і склали 3,1 млн. машин [2; 5]. «Перелом» ринку почався в окремих регіонах світу, зокрема в Західній Європі і Китаї [3; 4]. Ці країни задали трендів у розвитку глобального ринку електромобільного транспорту і орієнтовані на зміни автомобільної індустрії у бік зростання електромобілів.

Світовим лідером за числом електромобілів на загальну кількість проданих транспортних засобів стала Норвегія, а саме: в 2019 р. – 55 %, а у 2020 р. – 80 %. Таким чином, електромобілі стали новою реальністю у цієї країни. У 2020 р. 47 % світових продажів електромобільного транспорту припало на ринок Китаю, що зробило ринок країни найбільшим в світі [1]. Ці результати стали можливими завдяки серії ініціатив із субсидування розвитку сектора електромобілів ще з 2009 [7].

Накопичений ефект сприяв виведенню ринку на рівень стійкого зростання, шдяхом забезпечення частки до 5,4 % продажів електромобілів від спільного ринку електромобільного транспорту в 2020 р. Розвиток ринку привів до того, що китайський уряд оголосив про поетапне скорочення субсидій на покупку електромобілів [4].

В Західній Європі у другому півріччі 2021 частка електромобільного транспорту склала 7,5 %, тому, можна вважати ринок Європи лідером, що є найближчим до етапу швидкого масового переходу на електромобілі. Подальший розвиток світового ринку електромобільного транспорту розглядається за двома основними сценаріями: базовому і прискореному.

В базовому сценарії ринок електромобільного транспорту досягатиме 14 млн. машин в 2025 р. і 25 млн. машин в 2030 р., що складатиме 10 і 16 % від загального об'єму ринку автомобілів.

Прискорений сценарій припускає, що в 2030 р. рівень світових продажів досягне 45 млн. одиниць, що складе 30 % від загального об'єму ринку. Цей сценарій включає інтенсифікацію політики з обмеження викидів, масштабні інвестиції у створення

інфраструктури та стимулювання придбання електромобільного транспорту. Основним драйвером темпів світового розвитку електромобільного транспорту є ступінь жорсткості норм економії палива.

Підвищення ефективності автомобілів з двигуном внутрішнього згорання знижує потенційне зростання попиту на нафту на 850 млн. т / рік, тоді як ефект від збільшення частки електромобільного транспорту суттєво менший: 100-мільйонне збільшення електромобілів знижує зростання попиту на нафту лише на 60 млн. т / рік.

Тому, електромобілі мають пройти довгий шлях, перш ніж рівень їх появи на ринку зможе вплинути на глобальний попит на нафту і нафтопродукти. Але індустріально розвинені країни світу і виробники електромобільного транспорту ставлять собі за мету суттєво збільшувати їх кількість [9]. Нині багато країн світу виявляють політичну підтримку розвитку електромобільного транспорту.

За інформацією Міжнародної ради з чистого транспорту, міністр з питань клімату та довкілля Норвегії заявив про підтримку основними партіями рішучих дій щодо виведення з експлуатації до 2025 автомобілів, які працюють на паливі. Проте, питання не йде про повну, негайну заборону використання таких транспортних засобів.

В Каліфорнії (США) є завдання до 2025 у складі автопарку мати 1,5 мільйона електромобілів. Отже, в Каліфорнії та інших 7-ми штатах США планують до 2025 мати загальний парк електромобілів у кількості 3,3 мільйона одиниць. Попередній план Уряду США – досягти 500 тис. електромобілів до 2015 успішно виконано.

У Нідерландах нижня палата парламенту ухвалила рішення про заборону використання до 2025 транспортних засобів, обладнаних двигунами внутрішнього згорання.

Уряд Великої Британії ставить завдання про забезпечення до 2040 кожного нового транспортного засобу «ультранизьким рівнем викидів забруднюючих речовин».

Канадська провінція Квебек запланувала 1 млн. електромобілів до 2030, що складе близько 20 % від усіх транспортних засобів. Аналогічний план має і провінція Британська Колумбія.

Міністр енергетики Індії запланував перехід на 100 % використання електромобілів у складі автопарку країни до 2030.

За інформацією компанії ElectroCars, найкращим стимулом для розвитку електромобільного ринку у багатьох країнах світу стало звільнення від податків та зборів. Найбільший успіх має механізм звільнення електромобілів від оподаткування або пільгового оподаткування у країнах, де встановлено високий загальний рівень податків і де утримання автомобіля (враховуючи ціни на автомобільне паливо) потребує значної частки бюджету.

У країнах, що обмежуються лише виплатою субсидій власникам при купівлі електромобілів, не помітно вагомих результатів щодо зростання загальної кількості таких транспортних засобів, хоча субсидії залишаються ефективним інструментом міських програм сприяння поширенню електромобільного транспорту.

Найважливою складовою державної підтримки розвитку електромобілів є створення зарядної інфраструктури. Країни-члени ЄС та деякі інші країни під час створення національних мереж станцій зарядки електромобілів керуються рекомендаціями Директиви 2014/94/ЄС «Щодо створення інфраструктури альтернативних видів палива», зокрема, щодо облаштування однієї зарядної станції (поста) на кожні 10 електромобілів, розміщення зарядних станцій в аеропортах, на залізничних вокзалах, громадських стоянках, поблизу багатоквартирних і великих офісних будинків.

Аналіз досвіду світового розвитку електромобілів свідчить, що найдієвими чинниками, що впливають на розвиток електромобілів, є субсидування частки ринкової вартості електромобіля і державна підтримка створення зарядної інфраструктури. Подальшого опрацювання в розвинутих країнах світу потребують питання забезпечення потрібної потужності мереж постачання електроенергії з урахуванням створення потужної мережі зарядних станцій для електромобілів. Досвід розвитку електромобілів в розвинутих країнах світу може бути дуже корисний для України. Розвиток електромобілів в Україні потребує своєчасної політичної

Таблиця 5

Огляд пільг для власників електромобільного транспорту у світі

№ з/п	Назва країни	Пільги
1.	Китай	Компенсація покупцю складає 35 % від вартості електромобіля, що реалізується державною програмою щодо заохочення переходу до автотранспорту, який не шкодить навколишньому середовищу;
2.	США	Компенсація складає 25 %;
3.	Великобританія, Данія, Німеччина	Покупців звільняють від сплати транспортного податку на термін до 5 років або від збору при реєстрації;
4.	Португалія, Іспанія, Франція, Ірландія	Виплачується субсидія від 5 до 7 тис. євро.

Джерело: розроблено автором

підтримки, що, в принципі, відповідає загальним тенденціям соціально-економічного розвитку індустріально розвинених країн світу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що стан ринку електромобілів демонструє значні темпи зростання. Порівняно з автомобілями з бензиновим або дизельним двигуном автомобілі з електричними акумуляторами є найефективним, зручним і доступним способом декарбонізації транспорту для водіїв. Значна кількість продажів електромобілів у всьому світі відбувається в обмеженій кількості країн, таких як Китай, Велика Британія, Франція, Норвегія, Німеччина. Зазначені країни, включаючи Китай і Норвегію, оголосили про намір відмовитися від автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння та повний перехід на електромобілі. Вирішення даного питання заплановано шляхом впровадження системи пільг для виробників і користувачів електромобілів. Україна суттєво поступається провідним країнам серед продажів та ринкової частці електромобілів. Проте, декілька років є позитивна динаміка у зростанні кількості електромобілів.

Таким чином, найважливішим кроком у напрямку формування екологічно освіченого суспільства є впровадження електромобілів та перехід до нових технологій. Це завдання є викликом до визначення шляхів розвитку та збереження навколишнього середовища. Отже, дослідження питань використання та впровадження електромобілів є обґрунтованим кроком для формування здорового та стійкого екологічного майбутнього.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Barrett E. China is rolling back the subsidies that fueled its electric-vehicle boom. *Fortune*. Jan. 5, 2021. URL: <https://fortune.com/2021/01/05/china-electric-vehicle-subsidies-sales-tesla/>.
2. Carrington D. Global sales of electric cars accelerate fast in 2020 despite pandemic. *The Guardian*. 19 Jan, 2021. URL: www.theguardian.com/environment/2021/jan/19/global-sales-of-electric-cars-accelerate-fast-in-2020-despite-covid-pandemic
3. Entering the decade of electric drive? : technology report. *Global EV Outlook*. June 2020. 276 p. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/af46e012-18c2-44d6-becd-bad21fa844fd/Global_EV_Outlook_2020.pdf.
4. Schmidt B. Electric car uptake reaches tipping point in China and Europe. *The DRIVENT*. Jan. 20, 2021. URL: <https://thedriven.io/2021/01/20/europe-and-china-reach-tipping-point-for-adoption-of-electric-cars/>.
5. Singal N. Electric vehicles' global sales jump 39 % in 2020, 3.1 million units sold. *Business Today*. Feb 09, 2021. URL: www.businesstoday.in/sectors/auto/electric-vehicles-global-sales-jump-39-percent-in-2020-3-million-units-sold/story/430707.html.

6. Аналіз ринку електромобілів. *Irsgroup*. URL: <http://irsgroup.com.ua/>.

7. Marquis C., Zhang H., Zhou L. China's quest to adopt electric vehicles. *Stanford social innovation review*. 2013. P. 7. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Electric%20Vehicles_89176bc1-1aee-4c6e-829f-bd426beaf5d3.pdf

8. Які зараз діють пільги для електромобілів в Україні. Що ще планується? URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=53955>

9. Олішевська В.Є., Олішевський Г.С. Дослідження практики стимулювання розвитку електромобілів в розвинутих країнах світу. VIII міжн. наук.-техн. інтернет-конф. (21–22.11. 2022, Дніпро). НТУ «Дніпровська політехніка»

REFERENCES:

1. Barrett E. (2021) China is rolling back the subsidies that fueled its electric-vehicle boom. *Fortune*. Available at: <https://fortune.com/2021/01/05/china-electric-vehicle-subsidies-sales-tesla/>.
2. Carrington D. (2021) Global sales of electric cars accelerate fast in 2020 despite pandemic. *The Guardian*. Available at: www.theguardian.com/environment/2021/jan/19/global-sales-of-electric-cars-accelerate-fast-in-2020-despite-covid-pandemic
3. Entering the decade of electric drive? : technology report. *Global EV Outlook*. June 2020. 276 p. Available at: https://iea.blob.core.windows.net/assets/af46e012-18c2-44d6-becd-bad21fa844fd/Global_EV_Outlook_2020.pdf.
4. Schmidt B. (2021) Electric car uptake reaches tipping point in China and Europe. *The DRIVENT*. Available at: <https://thedriven.io/2021/01/20/europe-and-china-reach-tipping-point-for-adoption-of-electric-cars/>.
5. Singal N. (2021) Electric vehicles' global sales jump 39 % in 2020, 3.1 million units sold. *Business Today*. Available at: www.businesstoday.in/sectors/auto/electric-vehicles-global-sales-jump-39-percent-in-2020-3-million-units-sold/story/430707.html.
6. Analiz rynku elektromobiliv [Electric vehicle market analysis]. *Irsgroup*. URL: <http://irsgroup.com.ua/>.
7. Marquis C., Zhang H., Zhou L. (2013) China's quest to adopt electric vehicles. *Stanford social innovation review*, 7 p. Available at: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Electric%20Vehicles_89176bc1-1aee-4c6e-829f-bd426beaf5d3.pdf
8. Які зараз діють пільги для електромобілів в Україні. Що ще планується? [What are the current benefits for electric vehicles in Ukraine? What else is planned?]. Available at: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=53955>
9. Олішевська В.Є., Олішевський Г.С. Дослідження практики стимулювання розвитку електромобілів в розвинутих країнах світу [Research on the practice of stimulating the development of electric vehicles in developed countries of the world]. VIII міжн. наук.-техн. інтернет-конф. (21–22.11. 2022, Дніпро). НТУ «Дніпровська політехніка»

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ

UKRAINIAN DAIRY MARKET IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT: KEY TRENDS AND CHALLENGES

У статті розглянуто стан та тенденції розвитку ринку молочних продуктів в умовах нестабільності. Визначено, що ємність ринку молочних продуктів України поступово зменшується через економічні та військові виклики, але зберігає потенціал для зростання, особливо в сегменті експорту. Обґрунтовано важливість дотримання експортно-імпортного балансу для підтримки українського ринку молочних продуктів, який має значний потенціал, особливо в експорті та сегменті органічної продукції. Доведено необхідність вирішення питання модернізації виробництва та підвищення якості сировини для підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку. Визначено, що сприяти вирішенню даних завдань може державне регулювання та євроінтеграційні процеси. Державне регулювання молочного ринку в Україні спрямоване на підтримку внутрішнього виробництва, захист споживачів та забезпечення продовольчої безпеки. Інтеграція українського ринку молочних продуктів до ЄС сприятиме розвитку галузі та підвищенню якості продукції для українських споживачів, наближаючи український ринок до європейських стандартів.

Ключові слова: продовольча безпека, якість продукції, ринок молочних продуктів, стійкість функціонування ринку, експортно-імпортний баланс, євроінтеграція, конкурентоспроможність, глобальні ринки.

The article provides a comprehensive analysis of Ukraine's dairy market, which currently faces significant challenges due to economic instability and the ongoing military conflict. These factors have led to a gradual decrease in market capacity and unstable operating conditions. Despite these difficulties, the article outlines promising prospects for the market's further development, particularly in the field of exports. Among the key factors driving this potential are the presence of competitive producers, growing global demand for Ukrainian organic products, and opportunities to enter new international markets. An important aspect of ensuring sustainable growth in the sector is maintaining a balanced export-import dynamic. Such a balance is critical for preserving the stability of domestic production and protecting national producers from external threats. This issue becomes especially relevant amid rising prices for raw materials and energy, necessitating prompt and effective measures to modernize production processes. The article emphasizes that enhancing the global competitiveness of Ukrainian dairy products requires focused efforts to improve product quality. This includes raising raw material standards, integrating innovative production technologies, and aligning with international standards. State regulation and support are identified as key drivers of development in Ukraine's dairy market. Government initiatives, such as providing subsidies for production modernization, supporting the implementation of advanced technologies, and protecting domestic producers, are highlighted as vital tools for ensuring food security and long-term market stability. Additionally, the article stresses the importance of European integration processes for the industry's growth. Aligning production standards with European Union (EU) requirements will not only open access to new markets but also improve the overall quality of dairy products. This alignment is expected to enhance Ukraine's international competitiveness, strengthen its position in the global economy, and better meet the needs and preferences of Ukrainian consumers. The article underscores that strategic efforts in areas such as market balancing, quality improvement, state regulation, and European integration are indispensable for unlocking the full potential of Ukraine's dairy market. By addressing current challenges and leveraging opportunities for modernization and collaboration, the industry can achieve sustainable growth, contribute to the nation's economic resilience, and secure a stronger position in the global agricultural landscape.

Keywords: here's the translation of the terms: food security, product quality, dairy market, market resilience, export-import balance, european integration, competitiveness, global markets.

УДК 338.439.5:637

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-13>

Соколюк К.Ю.

к.е.н., доцент, докторант,
старший науковий співробітник відділу
ринкових механізмів та структур,
Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Sokoliuk Kateryna

State Organization "Institute of Market
and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences
of Ukraine"

Постановка проблеми. Формування стабільних ринкових структур в умовах невизначеності – складний та багатогранний процес. Структурні зрушення, що відбулися в ключових товарних ринках аграрного сектору економіки України мають як негативні так і позитивні прояви, що безумовно впливає на загальний стан продовольчої безпеки. Виникає потреба у детальному вивченні основних змін та окресленні в подальшому перспектив розвитку ключових агропродовольчих ринків у секторальному розрізі. Особливої уваги потребують ринки продукції тваринництва, а саме ринок молокопродуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань трансформацій в агробізнес під

впливом зовнішніх викликів та загроз присвячені праці А. Танасійчук, С. Ковальчук, З. Андрушкевич [1]. У працях О. Нікішиної, М. Тараканова та Н. Чеботарьової висвітлено питання забезпечення резильєнтності молочного ринку на локальному рівні [2]. Дослідження ринку молочних продуктів України за маркетинговим підходом у своїх працях здійснили Кузьо, Н. Є., Косар, Н. С., & Малиха, В. В. [3].

Постановка завдання. Метою статті є виявлення основних тенденцій, характеристика викликів та загроз функціонування в умовах нестабільності та окреслення основні напрями подальшої розбудови ринку молокопродуктів України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У світлі світових тенденцій щодо зростання обсягів на ринку молока та молочних продуктів, в Україні спостерігається скорочення. За період з 2014 до 2023 років виробництво молочних продуктів в Україні демонструвало різні тенденції, зокрема через війни, економічні зміни та зниження попиту.

У 2022 році через війну спостерігалось значне скорочення поголів'я корів і зниження виробництва молока. Якщо у 2021 рік було вироблено близько 9 млн тонн молока, то у 2022 році виробництво скоротилося до 7,7 млн тонн. У 2023 році виробництво дещо стабілізувалося, хоча очікується, що обсяги молока продовжать зменшуватись через дефіцит сировини.

Середній рівень споживання молочних продуктів на душу населення в Україні у 2021 році становив 200–210 кг на рік, що значно нижче за рекомендації ВООЗ (близько 380 кг на рік). Через війну та міграцію населення в 2022 році рівень споживання знизився до 150–160 кг на душу, що відповідає скороченню внутрішнього попиту [10].

У 2021 році ринок молочних продуктів оцінювався приблизно в 2,5–3 млрд доларів США. У 2022 році, через скорочення виробництва та споживання, ємність ринку впала приблизно до 2–2,2 млрд доларів США.

Структура ринку молочних продуктів в Україні включає кілька основних сегментів:

1. Молоко: До 2022 року вироблялося близько 7,7 млн тонн, з тенденцією до зниження через війну.

2. Масло та жири: Виробництво масла зросло після 2022 року, особливо в експорті. У 2014 році виробляли 115 тис. тонн масла, 2019 році – 89 тис. тонн, 2022 році – 60 тис. тонн (значне зниження через війну) та у 2023 році – 55 тис. тонн (очікуване зниження) [7].

3. Сири: Важливий сегмент ринку з активним експортом. Виробництво сирів в Україні стабільно трималося на рівні 180–200 тис. тонн до 2022 року, але після вторгнення виробництво зменшилось на 8 % через зниження споживання та проблеми з

експортом. Експорт сирів був прибутковішим, ніж внутрішні продажі, що стимулювало орієнтацію виробників на зовнішні ринки [7]

4. Кисломолочні продукти. Щорічне виробництво залишалося стабільним, близько 700–800 тис. тонн на рік до 2022 року. Після початку війни обсяги виробництва почали знижуватися через скорочення внутрішнього попиту [8].

Виробники активно орієнтуються на експорт, оскільки внутрішній ринок зазнав значних скорочень через війну та міграцію населення. Основні виробники та торгові марки молочних продуктів в Україні:

1. Молочний альянс. Один із найбільших виробників, який включає такі бренди, як «Златокрай», «Пирятин», «Славія». Підприємства, що входять до групи, також виробляють масло, сири та інші молочні продукти [9].

2. Терра Фуд. Відомий український виробник молочної продукції з брендами «Ферма», «Тульчинка», «Premiale». Виробляє широкий асортимент сирів, масла та кисломолочних продуктів.

3. Галичина. Відомий виробник кисломолочної продукції, зокрема йогуртів і кефіру. Основний акцент – на локальні ринки та органічну продукцію.

Протягом останнього десятиліття ціни на молочні продукти в Україні стабільно зростали через різні фактори, включаючи інфляцію, підвищення собівартості виробництва, глобальні ринкові зміни та вплив війни (рис. 1).

У 2022 році середня ціна на молоко зросла через війну та інфляційні процеси та складала 19–21 грн/л (різкий стрибок через війну та інфляцію). Тенденція до зростання збереглася і у 2023 році через подорожчання сировини та енергетичних ресурсів – 22–25 грн/л. [10]. Щодо цін на масло, то тенденції аналогічні.

Серед основних факторів, що негативно вплинули на зростання цін слід зазначити:

– війна та економічна криза: призвели до зростання витрат на логістику, зниження виробництва та збільшення собівартості продукції;

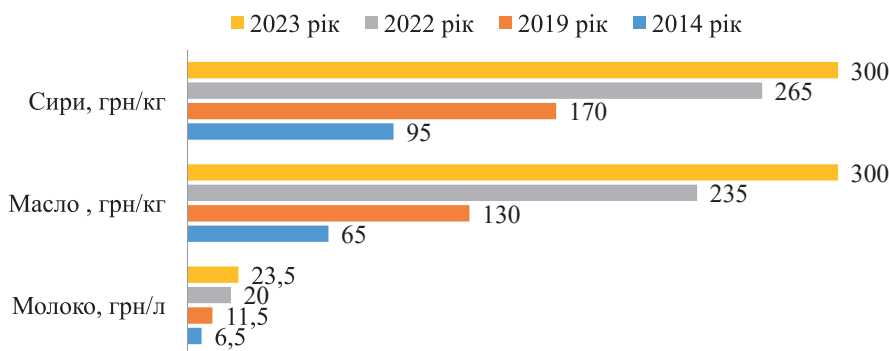


Рис. 1. Динаміка цін на молочні продукти в Україні

Джерело: розраховано автором за [4; 10]

– інфляція та енергетична криза: подорожчання енергоносіїв суттєво вплинуло на всі етапи виробництва молочних продуктів;

– залежність від експорту: зростання експорту продукції, особливо сирів і масла, стимулювало підвищення цін на внутрішньому ринку [10].

У 2023 році очікується, що ціни залишатимуться високими через нестабільність економіки та складності в постачанні сировини.

Збільшення експорту у 2022 році було зумовлене надлишком молока, що виник через падіння внутрішнього попиту під час війни. Зниження внутрішнього попиту дозволило Україні наростити експорт, особливо до сусідніх країн, таких як Молдова та Казахстан (табл. 1).

У 2023 році зростання витрат та дефіцит сировини обмежили експортні обсяги, в той час як імпорт частково задовольняв потреби українського ринку. Протягом 2019–2021 років зберігався високий попит на імпорتنі сири та йогурти з ЄС, що частково відновився у 2023 році через дефіцит місцевих продуктів (табл. 2).

Проведений аналіз підкреслює важливість виклики, з якими зіштовхнувся український молочний сектор в останні роки, а також вказують на важливість експортно-імпортного балансу для підтримки галузі. Зокрема, викликає занепокоєння зростання імпорту преміум-продуктів, таких як сир та йогурт, зростав перед війною, проте у 2022 році різко зменшився через економічні труднощі. Дефіцит сировини у 2023 році обмежив експорт і збільшив імпорт молочних продуктів для задоволення внутрішнього попиту, зокрема на сири та масла. В свою чергу, це створює додатковий тиск на вітчизняних товаровиробників та змушує їх шукати нові напрями та точки зростання (див. рис. 2).

Загалом, протягом останніх років Україна все більше залежить від імпортової молочної продукції, що пов'язано із скороченням внутрішнього виробництва та високими цінами на світових ринках.

SWOT-аналіз ринку молочних продуктів в Україні свідчить про необхідність розробки заходів щодо забезпечення стабільності функціонування й збереження конкурентних позицій на світових ринках (рис. 3):

Таблиця 1

Експорт молочних продуктів з України (2019–2023)

Рік	Загальний обсяг експорту, тис. тонн	Основні продукти для експорту	Основні ринки збуту	Зміни та тенденції
2019	69,4 Високий	Сир, сухе молоко, масло	ЄС, Казахстан, Молдова, Китай	Активний експорт сирів та сухого молока через високий попит на зовнішньому ринку.
2020	65,1 Зменшення	Сир, молочна сироватка, масло	Молдова, Казахстан, Китай	Пандемія COVID-19 знизила попит на експортні продукти.
2021	72,6 Помірне зростання	Сир, сухе молоко, масло	ЄС, Казахстан, Молдова, Китай	Зростання через стабілізацію виробництва, незначне відновлення попиту.
2022	84,3 Підвищення	Концентроване молоко, сироватка, масло, сир	ЄС, Молдова, Центральна Азія	Збільшення експорту через скорочення внутрішнього попиту (поява надлишків) під час війни
2023	58,0 Спад	Молочна сироватка, масло, сир	Казахстан, ЄС, Молдова, Грузія	Зменшення через дефіцит сировини та високу вартість виробництва

Джерело: розраховано автором за [11; 12]

Таблиця 2

Імпорт молочних продуктів до України (2019–2023)

Рік	Загальний обсяг імпорту, тис. тонн	Основні продукти для імпорту	Основні країни-постачальники	Зміни та тенденції
2019	32,5 Низький	Преміальні продукти, особливо сир та йогурт	Польща, Німеччина, Литва	Високий попит на імпорт сирів преміум-класу
2020	36,0 Зростання	Сир, йогурт	ЄС (Польща, Німеччина)	COVID-19 сприяв попиту на імпорتنі продукти
2021	39,2 Збільшення	Преміальний сир, масло	Польща, Німеччина, Франція	Зростання попиту на імпорتنі продукти через підвищення доходів.
2022	25,6 Скорочення	Масло, сир, сухе молоко, молочна сироватка	Польща, Німеччина, Нідерланди	Падіння імпорту через економічні труднощі, спричинені війною
2023	34,5 Зростання	Сир, масло, йогурт, молочна сироватка	Польща, Німеччина, Швейцарія	Відновлення імпорту через дефіцит місцевого виробництва та підвищення цін

Джерело: розраховано автором за [11; 12]

Загальні тенденції:	<ul style="list-style-type: none"> • 2014–2019: Виробництво молока поступово знижувалося через скорочення поголів'я корів, зростання вартості виробництва та зменшення попиту. • 2020–2021: Виробництво стабілізувалося, але вплинув COVID-19, який призвів до зниження споживання. • 2022–2023: Війна спричинила скорочення виробництва молока через руйнування ферм, зниження поголів'я та порушення логістики. Проте зріс експорт готової продукції.
Обсяги виробництва:	<ul style="list-style-type: none"> • 2014: Виробництво молока складало приблизно 11 млн тонн. • 2019: Скорочення до 9,6 млн тонн. • 2022: Виробництво молока впало до 7,7 млн тонн через війну. • 2023: Тенденція до подальшого зниження через дефіцит сировини.
Експорт:	<ul style="list-style-type: none"> • Після 2022 року експорт молочних продуктів (сири, вершкове масло) зріс, оскільки внутрішній попит зменшився через міграцію та економічні труднощі.
Імпорт:	<ul style="list-style-type: none"> • 2014–2019: У цей період імпорт молочних продуктів поступово збільшувався через зниження внутрішнього виробництва молока, скорочення поголів'я корів та зростаючу залежність від імпоротної продукції. У 2021 році імпорт зріс майже вдвічі, досягнувши 99,9 % зростання у порівнянні з попереднім роком. Найбільше збільшилися поставки сирів і кисломолочних продуктів. • 2020–2022: У 2022 році спостерігалось зниження імпорту на 33 % через війну, скорочення доходів населення та логістичні труднощі. Найбільше скоротилися поставки вершкового масла та молочної сироватки • 2023: Імпорт знову почав зростати, зокрема через дефіцит продукції на внутрішньому ринку. В жовтні 2023 року імпорт молочних продуктів зріс на 35 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, що зумовлено збільшенням попиту на сири, сухе молоко та масло.

Рис. 2. Основні тенденції функціонування ринку молокопродуктів за 2014–2023 роки

Джерело: узагальнено автором за [3; 4; 5; 6]

<p style="text-align: center;">Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність ресурсів: Україна має родючі ґрунти та сприятливі умови для розвитку тваринництва, що забезпечує стабільне виробництво молока. • Досвідчені виробники: В Україні діє низка великих та ефективних виробників молочних продуктів, таких як «Молочний альянс», «Терра Фуд», «Галичина», які мають довготривалий досвід і високі стандарти якості. • Попит на органічну продукцію: Зростає інтерес до органічних молочних продуктів, особливо в експорті, що може стати перевагою для українських виробників. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застаріла інфраструктура: Деякі виробничі потужності потребують модернізації, що впливає на продуктивність і якість продукції. • Дефіцит високоякісної сировини: Проблема з якістю молока через зменшення поголів'я корів та обмежену кількість великих фермерських господарств. • Залежність від імпортних технологій: Більшість нових технологій для виробництва та пакування молочних продуктів є імпортними, що збільшує витрати.
SWOT-аналіз ринку молочних продуктів в Україні	
<p style="text-align: center;">Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Експорт до ЄС: Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС українські виробники отримали доступ до європейського ринку. Це дозволяє збільшити експорт сирів, масла та інших молочних продуктів. • Розвиток органічного сегменту: Попит на органічні продукти зростає як в Україні, так і за кордоном, відкриваючи нові ніші для українських виробників. • Інновації у виробництві: Впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва та покращити якість продукції, зменшуючи залежність від імпоротної продукції. 	<p style="text-align: center;">Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Військові дії та економічна нестабільність: Війна значно вплинула на виробництво через знищення інфраструктури та зменшення внутрішнього попиту. • Зростання собівартості: Підвищення цін на енергоносії та сировину призводить до зростання цін на продукцію, що може негативно вплинути на попит. • Конкуренція з імпортними продуктами: Український ринок відкритий для імпоротної продукції, що створює додатковий тиск на вітчизняних виробників.

Рис. 3. SWOT-аналіз ринку молочних продуктів в Україні

Джерело: сформовано автором за [6; 7]

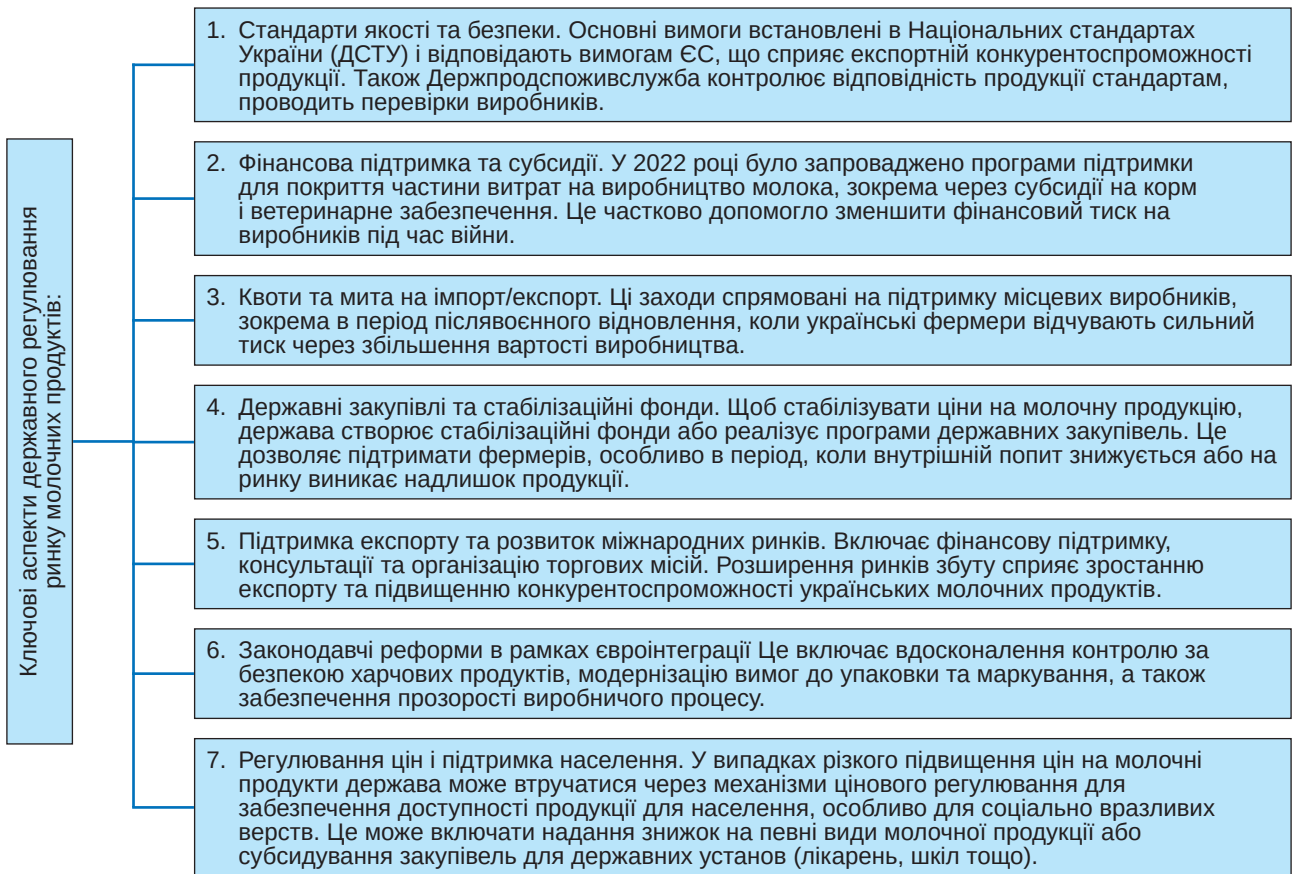


Рис. 4. Ключові аспекти державного регулювання ринку молочних продуктів

Джерело: сформовано автором за [13–15]

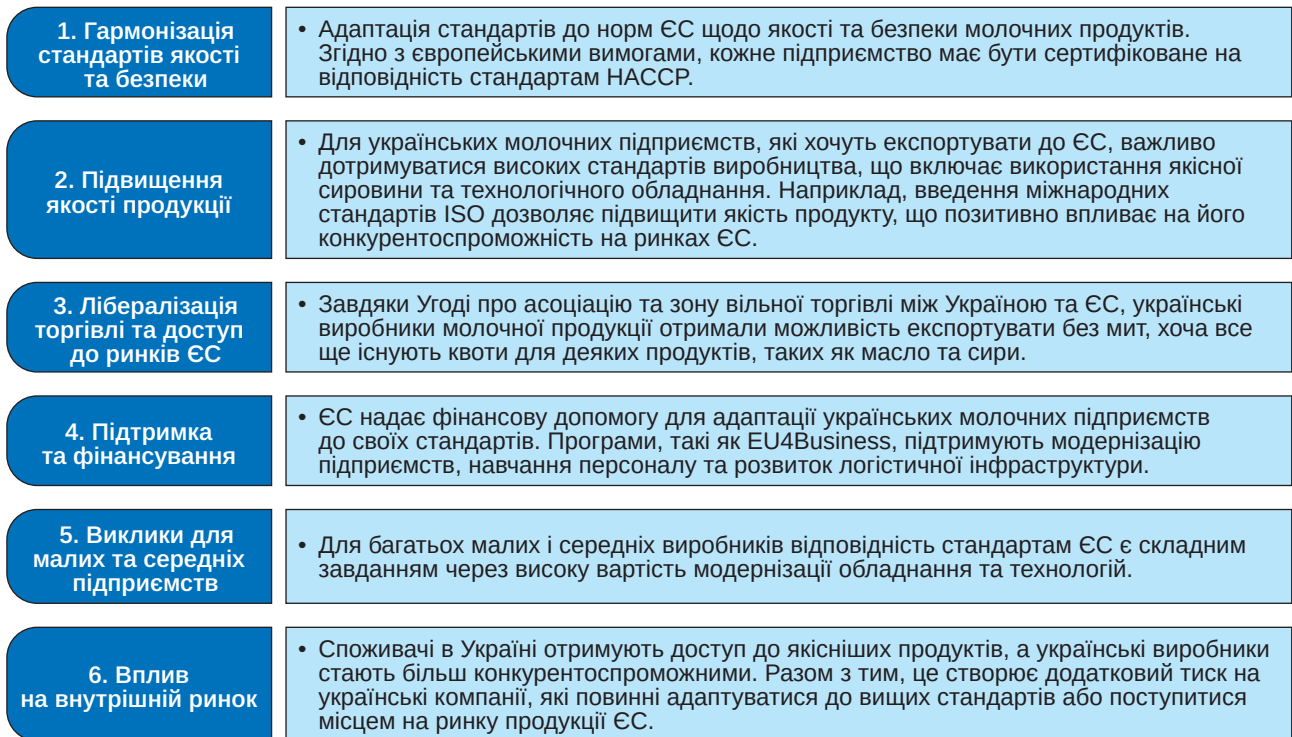


Рис. 5. Напрями та прояви інтеграційних процесів для українського ринку молочних продуктів

Джерело: сформовано автором за [15–17]

Важливу роль задля стійкості функціонування ринку відіграє державне регулювання, що має на меті забезпечити якість продукції, стабільність ринку та підтримку вітчизняних виробників. Основні напрями регулювання включають стандартизацію якості продукції, фінансову підтримку виробників, субсидії, квоти на експорт та імпорт, а також законодавче забезпечення (рис. 4).

Інтеграція українського ринку молочних продуктів до ЄС є важливим кроком для розвитку аграрного сектору, оскільки вона відкриває нові можливості для експорту, підвищення якості продукції та наближення до європейських стандартів. Основні аспекти та виклики, що виникають в процесі даної інтеграції полягають в гармонізації стандартів якості та безпеки молочних продуктів з одночасною роботою над покращенням якості останніх, лібералізації торгівлі та доступ до ринків ЄС, надання підтримки та фінансування та ін. (рис. 5).

Висновки. В ході аналізу визначено, що ємність ринку молочних продуктів України поступово знижується через економічні та військові виклики, але зберігає потенціал для зростання, особливо в сегменті експорту. Проведене дослідження підкреслює важливість тих викликів, із якими зіштовхнувся український ринок молочних продуктів в останні роки, а також визначає важливість експортно-імпортного балансу для підтримки галузі. Для прикладу, виникнення дефіциту сировини у 2023 році призвело до обмеження експорту і, як наслідок, відбулося збільшення імпорту молочних продуктів для задоволення внутрішнього попиту, зокрема на сири та масла. В свою чергу, це створює додатковий тиск на вітчизняних товаровиробників та змушує їх шукати нові напрями та точки зростання

Проте, український ринок молочних продуктів має значний потенціал, особливо в експорті та сегменті органічної продукції. Однак необхідно вирішити питання модернізації виробництва та підвищення якості сировини для підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку. Сприятливе державне регулювання та євроінтеграційні процеси.

В сучасних реаліях державне регулювання молочного ринку в Україні спрямоване на підтримку внутрішнього виробництва, захист споживачів та забезпечення продовольчої безпеки. Ці заходи набувають особливої актуальності в умовах економічних і військових викликів, що впливають на даний сектор.

Інтеграція українського ринку молочних продуктів до ЄС створює нові можливості для експорту, але потребує значних зусиль з адаптації стандартів, модернізації виробництва та підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Дана інтеграція

сприяє розвитку галузі та підвищенню якості продукції для українських споживачів, наближаючи український ринок до європейських стандартів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Otylvanska G., Andrushkevych Z., Sokoliuk K. Influence of Structural Processes in the Economy of Ukraine on Marketing and Logistical Processes of Domestic Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10(2). P. 187. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p187>
2. Нікішина О., Тараканов М., Чеботарьова Н. Інституціональне забезпечення стійкості функціонування локальних ринків молока та молочних продуктів у воєнний та повоєнний періоди. *Food Industry Economics*, 2023. Vol. 15(3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2744>.
3. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Малиха, В.В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Вип. 1(9). С. 169–178.
4. Ukraine: Dairy and Products Annual. (б. д.). USDA Foreign Agricultural Service. URL: <https://fas.usda.gov/data/ukraine-dairy-and-products-annual-7>
5. Головна | Державна служба статистики України. (б. д.). Головна | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>
6. Prices for dairy products in Ukraine will grow by 20–25 % in 2023. (б. д.). Асоціація виробників молока України. URL: <https://www.avm-ua.org/en/post/prices-for-dairy-products-in-ukraine-will-grow-by-20-25-in-2023>
7. Ukrainian Dairy Market | Infagro. (б. д.). Infagro(UA) – Молочний ринок України та світу. Переробка молока, виробництво, торгівля, експорт, імпорт. URL: <https://infagro.com.ua/eng/analysis/ukrainian-dairy-market/>
8. Ukraine Dairy, Butter Production by Year (1000 MT). (б. д.). IndexMundi – Country Facts. URL: <https://www.indexmundi.com/agriculture/?country=ua&commodity=butter>
9. Zolotonosha Butter-Making Combine. (б. д.). Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/en/company/enterprises/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/>
10. Prices for dairy products in Ukraine will grow by 20–25 % in 2023. (б. д.-а). Асоціація виробників молока України. URL: <https://www.avm-ua.org/en/post/prices-for-dairy-products-in-ukraine-will-grow-by-20-25-in-2023>
11. Імпорт молокопродуктів скоротився на 33 % у першій половині 2022 року. (2022, 2 серпня). Скільки/Скільки. URL: <https://skilky-skilky.info/publications/import-molokoproduktiv-skorotyvsia-na-33-u-pershiy-polovyni-2022-roku/>
12. В жовтні Україна наростила експорт та імпорт молочних продуктів. (2023, 8 листопада). Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/v-zovtni-ukraina-narostila-eksport-ta-import-molocnih-produktiv>

13. Ukraine: Dairy and Products Annual. (б. д.). USDA Foreign Agricultural Service. URL: <https://fas.usda.gov/data/ukraine-dairy-and-products-annual>

14. Ukraine: Dairy and Products Annual (October 23, 2023) – Ukraine. (б. д.). ReliefWeb. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-dairy-and-products-annual-october-23-2023>

15. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Законодавче регулювання молочного сектору. URL: <https://minagro.gov.ua>

16. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Євроінтеграція та стандартизація українського аграрного сектору. URL: <https://minagro.gov.ua> – Дата доступу: 06.11.2024.

17. EU4Business. Підтримка інтеграції українських підприємств до ринку ЄС. URL: <https://eu4business.eu>

REFERENCES:

1. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Otyvanska G., Andrushkevych Z., Sokoliuk K. (2021). Influence of Structural Processes in the Economy of Ukraine on Marketing and Logistical Processes of Domestic Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10(2), p. 187. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p187>

2. Nikishyna O., Tarakanov M., Chebotaryova N. (2023). Instytutsionalne zabezpechennia stiikosti funktsionuvannia lokalnykh rynkiv moloka ta molochnykh produktiv u voiennyi ta povoiiennyi periody [Institutional Support for the Sustainability of Local Dairy Markets During Wartime and Post-War Periods]. *Food Industry Economics*, vol. 15(3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2744>

3. Kuzio N. Ye., Kosar N. S., Malykha V. V. (2023). Doslidzhennia tendentsii rozvytku rynku molochnykh produktiv Ukrainy ta napriamy aktyvizatsii marketynhovoї diialnosti na nimu vyrobnykiv syru [Research on Development Trends in the Ukrainian Dairy Market and Directions for Activating Cheese Producers' Marketing Activity]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1(9), pp. 169–178.

4. Ukraine: Dairy and Products Annual. (n.d.). USDA Foreign Agricultural Service. <https://fas.usda.gov/data/ukraine-dairy-and-products-annual-7>

5. Holovna | Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Main Page | State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Available at: <https://stat.gov.ua/>

6. Prices for dairy products in Ukraine will grow by 20–25 % in 2023. (n.d.). Asotsiatsiia vyrobnykiv moloka Ukrainy [Association of Milk Producers of Ukraine]. Available at: <https://www.avm-ua.org/en/post/prices-for-dairy-products-in-ukraine-will-grow-by-20-25-in-2023>

7. Ukrainian Dairy Market | Infagro. (n.d.). Infagro (UA) – Molochnyi rynek Ukrainy ta svitu. Pererobka

moloka, vyrobnytstvo, torhivlia, eksport, import [Infagro (UA) – Ukrainian and Global Dairy Market. Milk Processing, Production, Trade, Export, Import]. Available at: <https://infagro.com.ua/eng/analysis/ukrainian-dairy-market/>

8. Ukraine Dairy, Butter Production by Year (1000 MT). (n.d.). IndexMundi – Country Facts. Available at: <https://www.indexmundi.com/agriculture/?country=ua&commodity=butter>

9. Zolotonosha Butter-Making Combine. (n.d.). Milkalliance. Available at: <https://milkalliance.com.ua/en/company/enterprises/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/>

10. Prices for dairy products in Ukraine will grow by 20–25 % in 2023. (n.d.-a). Asotsiatsiia vyrobnykiv moloka Ukrainy [Association of Milk Producers of Ukraine]. Available at: <https://www.avm-ua.org/en/post/prices-for-dairy-products-in-ukraine-will-grow-by-20-25-in-2023>

11. Import molokoproduktiv skorotyvsia na 33% u pershii polovyni 2022 roku [The Import of Dairy Products Decreased by 33% in the First Half of 2022]. (2022, August 2). Skilky/Skilky. Available at: <https://skilky-skilky.info/publications/import-molokoproduktiv-skorotyvsia-na-33-u-pershiy-polovyni-2022-roku/>

12. V zhovtni Ukraina narostyla eksport ta import molochnykh produktiv [In October, Ukraine Increased Dairy Product Exports and Imports]. (2023, November 8). Asotsiatsiia vyrobnykiv moloka Ukrainy [Association of Milk Producers of Ukraine]. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/v-zovtni-ukraina-narostila-eksport-ta-import-molochnih-produktiv>

13. Ukraine: Dairy and Products Annual. (n.d.). USDA Foreign Agricultural Service. Available at: <https://fas.usda.gov/data/ukraine-dairy-and-products-annual>

14. Ukraine: Dairy and Products Annual (October 23, 2023) – Ukraine. (n.d.). ReliefWeb. Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-dairy-and-products-annual-october-23-2023>

15. Ofitsiynyi sait Ministerstva ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Zakonodavche rehuliuвання molochnoho sektoru [Official Website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Legislative Regulation of the Dairy Sector]. (n.d.). Available at: <https://minagro.gov.ua>

16. Ofitsiynyi sait Ministerstva ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Yevrointehratsiia ta standartyzatsiia ukrainskoho ahrarnoho sektoru [Official Website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. European Integration and Standardization of the Ukrainian Agrarian Sector]. (n.d.). Available at: <https://minagro.gov.ua>

17. EU4Business. Pidtrymka intehratsii ukrainskykh pidpriemstv do rynku YeS [Support for the Integration of Ukrainian Enterprises into the EU Market]. (n.d.). <https://eu4business.eu>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

CURRENT TRENDS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

У статті досліджено ключові проблеми та загрози, що супроводжують розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу в сьогочасних реаліях війни. З'ясовано, що в умовах посилення геополітичної напруженості, прискорених темпів розвитку нових технологій, зміни клімату і загострення екологічних вимог до бізнесу змінюється бізнес-ландшафт, змушуючи малі та середні підприємства адаптуватися і прискорювати цифрові інноваційні зміни. Доведено, що в цифрову епоху операційна досконалість та ефективність функціонування бізнес-суб'єктів у значній мірі залежить від вдалої інтеграції потенціалу цифрових технологій та інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. Впроваджуючи новітні цифрові рішення, оптимізуючи процеси та розширюючи можливості співробітників, бізнес-суб'єкти зможуть забезпечити підвищення операційної ефективності, культивувати та розвивати культуру інновацій, забезпечувати збагачення досвіду клієнтів. Відзначено, що використовуючи можливості цифрової трансформації та реінжинірингу процесів, бізнес-суб'єкти зможуть посилити конкурентні переваги і забезпечити стале зростання в динамічному бізнес-ландшафті.

Ключові слова: малий та середній бізнес, управління бізнес-процесами, цифровізація, цифрова трансформація, реінжиніринг.

The article examines the key problems and threats accompanying the development of small and medium-sized business entities in the current realities of war. It was established that changes and approaches to managing the development of small and medium-sized enterprises are needed, in particular in terms of managing their business processes, which will allow not only to evaluate the effectiveness of various types of business processes, but also to ensure their improvement and qualitative transformation on a permanent basis. It has been found that in the conditions of increased geopolitical tensions, accelerated pace of development of new technologies, climate change and tightening of environmental requirements for business, the business landscape is changing, forcing small and medium-sized enterprises to adapt and accelerate digital innovation changes. Currently, digitalization and automation are revolutionizing the business processes of small and medium-sized businesses, helping to increase the efficiency of their activities, improve interaction with customers and compete with larger firms. By applying artificial intelligence and RPA, small and medium-sized businesses are optimizing operations and driving growth, proving that the strategic integration of technology is key to their future success. It has been proven that in the digital age, the operational excellence and efficiency of the functioning of business entities depends to a large extent on the successful integration of the potential of digital technologies and business process reengineering tools, which collectively allow for strategic redesign of work processes, optimization and automation of operations and, as result, provide increased efficiency, operational excellence and flexibility. By implementing innovative digital solutions, optimizing processes and empowering employees, business entities will be able to increase operational efficiency, cultivate and develop a culture of innovation, and ensure the enrichment of customer experience. It was noted that using the possibilities of digital transformation and process reengineering, business entities will be able to strengthen competitive advantages and ensure sustainable growth in a dynamic business landscape.

Keywords: small and medium business, business process management, digitalization, digital transformation, reengineering.

УДК 330.3:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-14>

Фролова Н.Л.

к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут
«Каразинська школа бізнесу»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Frolova Nataliia

Education and Research Institute
"Karazin Business School"
V.N. Karazin Kharkiv National University

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес є основою економіки України, оскільки частка таких підприємств в загальній кількості суб'єктів господарювання складає понад 99 %, а чисельність зайнятих працівників – понад 50 %. При цьому близько 80 % продукції було вироблено та реалізовано саме суб'єктами малого та середнього підприємництва. Однак, численні бар'єри, з якими стикається малий та середній бізнес, перешкоджають його зростанню та повноцінної реалізації наявного потенціалу. Особливо в сьогочасних реаліях війни суб'єкти малого та середнього підприємництва потребують колективних зусиль (бізнес-суб'єктів, фінансово-інвестиційних та інноваційних структур, уряду тощо) для подолання нинішніх викликів і формування нових шляхів зростання для малого та середнього бізнесу.

Поряд з цим потребують зміни і підходи до управління розвитком малих та середніх підприємств, зокрема в розрізі керування їх бізнес-процесами, що дозволить не лише оцінити ефективність різного роду бізнес-процесів, але і забезпечити їх якісну трансформацію на постійній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу в Україні і особливостей управління їх бізнес-процесами присвячено праці багатьох вчених, серед яких: Багорка Д., Дикань В., Прус Ю., Ремінський М., Родченко В., Толстова А., Шраменко О. та ін. [1–5]. Поряд з цим недостатньо розглянутим залишається питання трансформації підходів та інструментів управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу під впливом цифрових трансформацій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій щодо управління бізнес-процесами суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на загрозливі ризики війни і значну дестабілізацію середовища функціонування українських підприємств аналітичні центри та експерти на постійній основі досліджують стан бізнес-суб'єктів і перспективи відновлення та зростання даного сектору. Зокрема в лютому 2024 року представлено оцінку Центру економічного відновлення та Advanter Group, що була проведена в рамках проекту «Підтримка України» Програми розвитку ООН у співпраці з Міністерством економіки України. У даному звіті відзначено, що незважаючи на тимчасове призупинення або згортання діяльності близько 64 % малих та середніх підприємств з початку повномасштабного вторгнення, станом на жовтень 2023 року лише 9,6 % підприємств зіткнулися з загрозою повного припинення роботи. Разом з цим зважаючи на непередбачуваність

ситуації в країні, зниження купівельної спроможності і відповідно скорочення попиту на продукцію та послуги, а також суттєвий кадровий дефіцит підприємства демонструють обережний погляд на перспективи економічного зростання в майбутньому. Виділяють бізнес-суб'єкти й інші обмеження та загрози для розвитку (рис. 1). Підтверджує сказане і динаміка Ukrainian Business Index, значення якого вже протягом тривалого часу знаходиться в зоні негативних ділових очікувань (рис. 2) [6].

Набула ще більшого загострення і така доволена проблема як обмеженість фінансових ресурсів та джерел їх отримання, які заважають малим та середнім підприємствам розширювати діяльність. Зокрема залучення кредитних коштів обмежується високими процентними ставками. Державою для вирішення такої проблеми було запущено державну програму «Доступні кредити 5–7–9%», яка передбачає пільгове кредитування. За час дії воєнного стану в рамках даної програми видано близько 65,6 тис. кредитів на суму 257,7 млрд грн, з яких: на формування та поповнення оборотного



Рис. 1. Найбільш суттєві обмеження та перешкоди для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Джерело: [6]

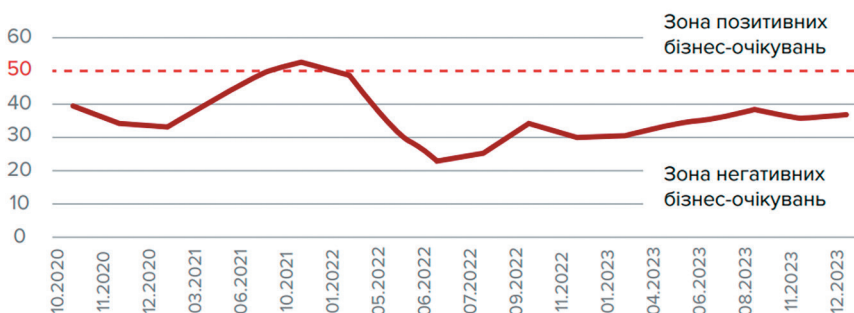


Рис. 2. Динаміка Ukrainian Business Index за 2020–2023 рр.

Джерело: [6]

капіталу – 66,38 млрд грн, на проекти, що мають антивоєнні цілі – 57,55 млрд грн, кредити для сільськогосподарських підприємств – 40,47 млрд грн, на реалізацію інвестиційних цілей – 29,3 млрд грн, на сприяння розвитку галузей переробної промисловості – 26,92 млрд грн, забезпечення кредитування в зоні так званого високого воєнного ризику – 22,25 млрд грн тощо. В цілому, починаючи із старту програми і до сьогодні, вдалося підписати понад 100,4 тис. договорів на суму 347,3 млрд грн [7].

Як інструмент фінансування нині розглядають і кредитні спілки. Зокрема в липні 2023 року було прийнято оновлений закон, який визначає особливості їх створення та функціонування. За підтримки Агентства США з міжнародного розвитку в співпраці з Всесвітньою радою кредитних спілок протягом 2016–2024 рр. в Україні реалізовувався проєкт «Кредитування сільськогосподарських виробників», спрямований на покращення якості надання фінансових послуг саме для підприємств даного сектору. Нині ініційовано реалізацію нового проєкту «Зростання (GROW) в Україні», покликаного розширити можливості малого та середнього бізнесу в доступі до кредитування. Слід відзначити, що станом на вересень 2024 року в Україні діяло 111 кредитних спілок. Щодо обсягів кредитування, то вартість виданих кредитів склала 1,2 млрд грн, а депозитів, залучених спілками, – 600 млн грн. Для прикладу: у Польщі налічується 18 кредитних спілок, а їх загальна вартість складає 100 млрд грн. В Україні цей показник сягає лише 1,4 млрд грн. Зазначене вказує на значний потенціал кредитних спілок і доцільність стимулювання їх розвитку [8].

Разом з цим в умовах посилення геополітичної напруженості, прискорених темпів розвитку нових технологій, зміни клімату і загострення екологічних вимог до бізнесу змінюється і бізнес-ландшафт, змушуючи малі та середні підприємства адаптуватися і прискорювати цифрові інноваційні зміни. Наразі цифровізація та автоматизація революціонізує бізнес-процеси малого та середнього бізнесу, сприяючи підвищенню ефективності їх діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та конкуруванню з більшими фірмами. Застосовуючи штучний інтелект і RPA, малий і середній бізнес оптимізує роботу та стимулює зростання, доводячи, що стратегічна інтеграція технологій є ключовою для їх майбутнього успіху. Так, наприклад, малі та середні підприємства Італії поступово здійснюють цифровий перехід: понад 60 % бізнес-суб'єктів інвестують значні кошти в цифровізацію, а третина збільшила інвестиції в цифрові технології в період з 2022 по 2023 рік, зокрема в цифрові пристрої та системи, програмне забезпечення та послуги ІКТ, цифровий контент і рекламу. При цьому профільні урядові структури застосовують різні інструменти стимулювання цифрових змін: створено мережу

з 50 інноваційних центрів з трансферу технологій, які пропонують експериментальні лабораторії, цільове навчання та програми наставництва для підприємств, зацікавлених у впровадженні нових технологій; запроваджено спеціальні фіскальні та фінансові інструменти, такі як «Перехід 5.0», що дозволяє підприємствам, які інвестують у цифровізацію промислових процесів, отримати податковий кредит, поєднуючи як цифрові, так і екологічні цілі та просуваючи продуктивну модель, яка є стійкою та технологічно передовою [9]. Загалом зважаючи на аналогічний характер проблематики розвитку малого та середнього бізнесу у світі Єврокомісією започатковуються і реалізуються заходи, спрямовані як на вирішення операційних проблем, так і на посилення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів даного сектору. Зокрема ЄС активно працює над посиленням цифровізації малих та середніх підприємств. У березні 2024 року Рада та Парламент досягли попередньої домовленості щодо внесення змін до директиви щодо подальшого розширення та вдосконалення використання цифрових інструментів і процесів у законодавстві про компанії, тим самим допомагаючи вести бізнес у ЄС. Цифрові рішення зменшать кількість бюрократичних процедур, дозволяючи малому та середньому бізнесу виконувати адміністративні процедури на єдиному ринку без необхідності повторно подавати документи. Зокрема нові правила передбачають заохочення використання «принципу лише раз» при створенні дочірніх компаній і філій в іншій державі-члені, запровадження багатомовного сертифікату компанії ЄС, усунення таких формальностей, як необхідність проставлення апостилю на документах компанії через цифрову довіреність ЄС для використання в транскордонних процедурах тощо. Також суб'єкти малого і середнього бізнесу зможуть отримати доступ до фінансування через узгоджену платформу стратегічних технологій для Європи (STEP), створену в рамках перегляду довгострокового бюджету ЄС на 2021–2027 роки, яка має на меті збільшити підтримку та інвестиційні можливості для критично важливих технологій, які мають відношення до зеленого та цифрового переходу [10]. Однак, незважаючи на певні зрушення в напрямі цифровізації малий та середній бізнес через значні фінансові та операційні обмеження не зміг забезпечити повноцінної реалізації необхідних інноваційних змін і потребує визначення дієвих інструментів подальшої модернізації бізнес-процесів, у т. ч. на основі цифрових рішень.

Нині опитування малих та середніх підприємств вказують на те, що значний потенціал щодо оптимізації та удосконалення бізнес-процесів криється в генеративному штучному інтелекті. Так, результати глобального дослідження McKinsey свідчать, що, якщо 2023 рік став роком

відкриття генеративного штучного інтелекту, то 2024 рік ознаменувався отриманням бізнесом цінності від застосування такого роду технології. Зокрема 65 % респондентів вказали, що їх компанії регулярно використовують генеративний штучний інтелект принаймні в одній бізнес-функції (значення майже вдвічі перевищує результат попереднього опитування, проведеного десять місяців назад). Найчастіше компанії застосують потенціал таких рішень у сфері маркетингу та продажів, а також при виробництві продуктів і послуг (рис. 3) [11].

При цьому і майбутні очікування респондентів щодо впливу штучного інтелекту покоління залишаються такими ж високими, як і минулого року, і разом з цим, на думку опитаних, такі технологічні рішення зумовлять корінні трансформаційні зміни в багатьох галузях. Уже сьогодні завдяки використанню штучного інтелекту стає можливим зниження витрат і зростання дохідності діяльності компаній. Зокрема відзначають скорочення витрат у сфері управління людськими ресурсами, а нарощення доходу – у ланцюзі поставок і управлінні запасами.

Разом з цим слід зазначити, що найбільш ефективним є гармонійне поєднання потенціалу цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, які в сукупності дозволяють здійснити стратегічне перепроєктування робочих процесів, оптимізувати та автоматизувати операції і, як результат, забезпечити підвищення ефективності, операційної досконалості та гнучкості. Використовуючи такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект, роботизовану автоматизацію процесів (RPA) і аналіз даних, компанії можуть відійти від «ручних», рутинних та трудомістких завдань, зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність. Завдяки цифровій трансформації та модернізації процесів скорочується час реагування, підвищується адаптивність до змін ринку та підвищується задоволеність клієнтів. Вдосконалена аналітика та інструменти візуалізації даних дозволяють малому та середньому бізнесу отримати цінну практичну інформацію з великих обсягів структурованих і неструктурованих даних. Останнє сприятиме виявленню вузьких

місць процесів і областей, які потребують вдосконалення, і відповідно прийняттю обґрунтованих рішень. Оскільки маючи доступ до даних у реальному часі, малий та середній бізнес матиме змогу завчасно вирішувати проблеми, оптимізувати розподіл ресурсів і використовувати нові можливості на ринку.

Поєднання цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів розширює можливості бізнесу в аспекті формування унікального клієнтського досвіду. Оцифровуючи точки взаємодії з клієнтами, бізнес має змогу покращити залучення, персоналізацію та можливості самообслуговування. Інтегровані системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), чат-боти та мобільні додатки це ті цифрові інструменти, які покращують взаємодію з клієнтами, покращують їх задоволення. Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє прискореній відповіді на запити клієнтів, формуванню персоналізованих пропозицій і наскрізного шляху клієнта, збагачуючи клієнтський досвід.

Застосовуючи нові технології, формуючи цифрові платформи та партнерські екосистеми, бізнес-суб'єкти трансформують традиційні галузі та створюють нові джерела генерування цінності. Такі технології, як Інтернет речей (IoT), блокчейн і машинне навчання, дозволяють створювати інноваційні продукти, послуги та бізнес-процеси. Реінжиніринг бізнес-процесів, у свою чергу, полегшує виявлення та усунення застарілих практик, дозволяючи бізнесу краще сприймати зміни та досліджувати інноваційні підходи. Тобто, синергія цих двох підходів відкриває нові можливості для бізнесу в напрямі впровадження інновацій і розбудови нових бізнес-моделей.

Слід відзначити і оптимізацію процесів управління ланцюгами постачань. Технології інтернету речей, системи відстеження в реальному часі, прогнозована аналітика роблять можливим покращену прозорість та ефективність процесів, що розширює можливості бізнесу для оптимізації управління запасами, скорочення час виконання робіт і покращення співпраці з постачальниками та партнерами. Така інтеграція технологій сприяє проактивному прийняттю рішень і мінімізує збої в ланцюзі поставок.

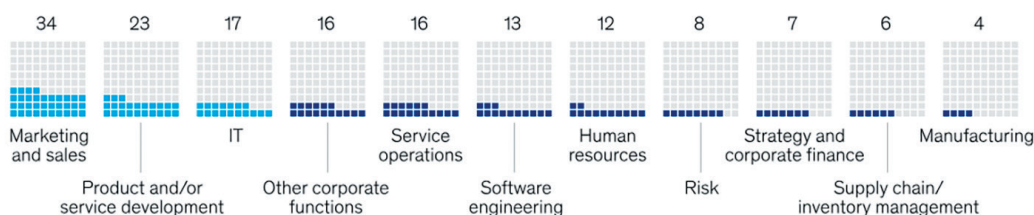


Рис. 3. Відсоткове співвідношення респондентів, які використовують генеративний штучний інтелект на постійній основі, у розрізі функцій, %

Джерело: [11]

Значні можливості завдяки інтеграції цифрових рішень та реінжинірингу бізнес-процесів створюються і для розвитку потенціалу співробітників та їх співпраці. Хмарні платформи, цифрові системи та мобільні додатки забезпечують безперебійне спілкування, обмін знаннями та створюють можливості для віддаленої роботи. Автоматизація рутинних завдань вивільняє час для зосередження уваги працівників на діяльності з доданою вартістю, творчості, формуванні інноваційних рішень проблем. При цьому така політика заохочення до внесення ідей, надання можливостей для зворотного зв'язку та сприяння навчанню повинна мати характер не одноразового проєкту, а реалізовуватися на постійній основі. Тобто, необхідно культивувати культуру постійного вдосконалення і стимулювати інновації.

Сприяють такі зміни і кращому вимірюванню та моніторингу показників ефективності бізнесу. Ключові показники ефективності, узгоджені зі стратегічними цілями, можна встановити для моніторингу впливу цифрових ініціатив і вдосконалення бізнес-процесів. Аналітика в режимі реального часу забезпечить видимість операційних та фінансових показників, рівня задоволеності клієнтів і продуктивності співробітників. Це дозволить бізнесу визначати сфери успіху, усунути вузькі місця та постійно вдосконалювати його діяльність.

Не позбавлені такі трансформації і викликів та перешкод на шляху успішного впровадження. Мова йде про традиційні на сьогодні проблеми, пов'язані з кібербезпекою, захищеністю та конфіденційністю даних, ефективним управлінням організаційними змінами, необхідністю прискореної перекваліфікації персоналу для набуття нових цифрових навичок, забезпеченням чіткої комунікації та залученості співробітників. Поетапне та продумане здійснення змін і забезпечення ефективної міжфункціональної співпраці забезпечить плавний перехід і максимізує переваги інтегрованого використання цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів.

Висновки. Таким чином, в цифрову епоху операційна досконалість та ефективність функціонування бізнес-суб'єктів у значній мірі залежить від вдалої інтеграції потенціалу цифрових технологій та інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. Впроваджуючи новачинні цифрові рішення, оптимізуючи процеси та розширюючи можливості співробітників, бізнес-суб'єкти зможуть забезпечити підвищення операційної ефективності, культивувати та розвивати культуру інновацій, забезпечувати збагачення досвіду клієнтів. Однак слід враховувати, що на шляху таких корінних змін суб'єкти малого та середнього бізнесу можуть стикатися з різними викликами та проблемами, для успішного подолання яких підхід до таких змін має бути комплексний. Використовуючи можливості цифрової

трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, бізнес-суб'єкти зможуть посилити конкурентні переваги і досягти лідерства на ринку, забезпечити стаке зростання в динамічному бізнес-ландшафті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rodchenko V., Prus Yu. Digital Technologies In Logistics And Supply Chain Management. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. 2023. Vol. 20ю No 3, pp. 191–203.
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (дата звернення: 15.11.2024).
3. Дикань В. Л., Толстова А. В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 5–12.
4. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 47–55.
5. Ремінський М. М., Глуценко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 224–233.
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *undp.org : веб-сайт*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinkavplyvu-viynyu-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 10.11.2024).
7. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 65 587 пільгових кредитів на 257,7 млрд грн за Державною програмою «Доступні кредити 5–7–9 %». *mof.gov.ua : веб-сайт*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriemtsi_otrimali_65_587_pilgovikh_kreditiv_na_2577_mlrd_grn_za_derzhavnoiu_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4894 (дата звернення: 18.11.2024).
8. Опора для бізнесу. Кредитні спілки як альтернатива банкам у кредитуванні мікро-, малого та середнього підприємництва в Україні. *forbes.ua : веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/money/opora-dlya-biznesu-kreditni-spilki-yak-alternativa-bankam-u-kredituvanni-mikro-malogo-ta-serednogo-pidpriemnitstva-v-ukraini-12112024-24282> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Empowering SMEs for digital transformation and innovation: The Italian way. *oecd.org : website*. URL: <https://www.oecd.org/en/blogs/2024/06/empowering-smes-for-digital-transformation-and-innovation-the-italian-way.html> (last accessed: 16.11.2024).
10. Support to small and medium-sized enterprises (SMEs). *consilium.europa.eu : website*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/> (last accessed: 17.11.2024).

11. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *mckinsey.com* : *website*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (last accessed: 17.11.2024).

REFERENCES:

1. Rodchenko V., Prus Yu. (2023) Digital Technologies In Logistics And Supply Chain Management. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*, Vol. 20, No 3, pp. 191–203.

2. Bahorka D., Vertseva A. (2024) Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Management of business processes and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (accessed November 15, 2024).

3. Dykan V. L., Tolstova A. V. (2022) Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання vidtvorennia ta rozvytku ekonomiky Ukrainy v rynkovykh umovakh [The mechanism of state regulation of the reproduction and development of the economy of Ukraine in market conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 76–77, pp. 5–12.

4. Dykan V.L., Schramenko O.V. (2019), Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized business entities [Stratehichni oriientyry derzhavnoho rehuliuвання subiektiv maloho ta serednoho biznesu]. *Stratehichni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv u tsyfrovomu ekonomichnomu prostori : kolektyvna monohrafiia* [Strategic Aspects of Managing Enterprise Competitiveness in the Digital Economic Space : collective monograph], Kyiv, pp. 47–55.

5. Reminskyi M. M., Hlushchenko Ya. I. (2019) Tendentsii i problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Trends and problems of small and medium business development in Ukraine].

Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”, no. 16, pp. 224–233.

6. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viiny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (accessed November 10, 2024).

7. Minfin: Za chas dii voiennoho stanu pidpriemtsi otrymaly 65 587 pilhovykh kredytiv na 257,7 mlrd hrn za Derzhavnoiu prohramoiu “Dostupni kredyty 5–7–9 %” [Ministry of Finance: During the period of martial law, entrepreneurs received 65,587 preferential loans for UAH 257.7 billion under the State program “Affordable loans 5–7–9 %”]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_pidpriemtsi_otrimali_65_587_pilgovykh_kredytiv_na_2577_mlrd_grn_za_derzhavnoiu_programoiu_dostupni_kredyty_5-7-9-4894 (accessed November 18, 2024).

8. Opora dlia biznesu. Kredytni spilky yak alternatyva bankam u kredytuvanni mikro-, maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini [Support for business. Credit unions as an alternative to banks in lending to micro, small and medium enterprises in Ukraine]. Available at: <https://forbes.ua/money/opora-dlya-biznesu-kredytni-spilki-yak-alternativa-bankam-u-kredytuvanni-mikro-malogo-ta-serednogo-pidpriemnytstva-v-ukraini-12112024-24282> (accessed November 15, 2024).

9. Empowering SMEs for digital transformation and innovation: The Italian way. Available at: <https://www.oecd.org/en/blogs/2024/06/empowering-smes-for-digital-transformation-and-innovation-the-italian-way.html> (accessed November 16, 2024).

10. Support to small and medium-sized enterprises (SMEs). Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/> (accessed November 17, 2024).

11. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed November 17, 2024).

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

KEY FACTORS OF ECONOMIC SECURITY IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

У статті розглядаються ключові фактори економічної безпеки України в контексті повоєнного відновлення, які з початком активних військових дій у 2022 році стали актуальним питанням. Складність ситуації посилюється необхідністю розглядати не лише економічні аспекти, пов'язані з відновленням пошкодженої інфраструктури, але й комплекс взаємопов'язаних військових, політичних, гуманітарних та соціальних аспектів. На основі відомих планів (план Маршалла, Моргентау, відновлення Італії та Японії, Південної Кореї), розглядаються ключові напрями відновлення України, підкреслюється важливість відповідальності за власну стратегію відновлення, а не покладатися виключно на зовнішні рішення; необхідність розробки комплексного плану відновлення, який враховує як нагальні потреби, так і довгострокову стійкість.

Ключові слова: економічна безпека, ключові фактори економічної безпеки, повоєнне відновлення.

The article examines the urgent issue of restoring the Ukrainian economy after the start of hostilities in 2022. The authors emphasize that along with the economic dimensions of rebuilding physically destroyed industries and infrastructure, there is a critical need to consider the military, political, humanitarian and social aspects of the conflict. The main goal of this study is to investigate the key factors that will contribute to the post-war economic recovery of Ukraine by synthesizing successful international approaches and adapting them for future development. The article traces the evolution of economic security as a concept, notes the increased attention of the international community since 1985. It refers to United Nations resolutions that clarify the essence of economic security and emphasize the need for countries to secure their national interests while maintaining economic stability against external and internal threats. The article argues that sustainable development is the basis for achieving economic security because it integrates economic, social and environmental aspects into national policies. The discussion includes a retrospective analysis of successful post-war recovery plans in various countries, such as the Marshall Plan for Europe and the First Five-Year Plan of South Korea. These historical examples show that, while there is no universal trajectory for post-war recovery, each country can learn from others based on its unique cultural and historical context. The authors suggest using the framework of critical success factors (CSFs) to identify the main elements necessary to achieve the goals of Ukraine's recovery. Several critical success factors relevant to the situation in Ukraine are outlined, including the need for structural reforms in key sectors, effective governance to combat corruption, and strategies to attract foreign investment. The authors emphasize that Ukraine must take responsibility for its recovery strategy, and not rely solely on external solutions. The article concludes by emphasizing the need to develop a comprehensive recovery plan that takes into account both immediate needs and long-term sustainability. The authors advocate active cooperation with international partners to formulate a strategy that positions Ukraine as the author of its recovery narrative.

Keywords: economic security, post-war recovery, Ukraine, international experience, critical success factors (CSF).

УДК: 330.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-15>

Яременко О.Ф.

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

Мудра Я.А.

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

Yaremenko Oksana

Khmelnytskyi National University

Mudra Yaroslava

Khmelnytskyi National University

Постановка проблеми. Від початку повномасштабних воєнних дій на території України, одним із важливих питань стало пошук та розробка шляхів відновлення української економіки. Особливої значимості набула потреба у визначенні ключових чинників, що забезпечують економічну безпеку країни в умовах масштабних викликів. Це питання є важливим як для стабілізації економіки в короткостроковій перспективі, так і для її відновлення та розвитку в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 1985 р. зростає увага у міжнародній спільноті до питань змістовності категорії економічної безпеки. Про це свідчать матеріали Резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 40/173 (уточнення сутності економічної безпеки), зокрема у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 42/165 «Концепція міжнародної економічної безпеки» (Документ ООН № A/42/314 від 4 червня 1987 р.) перераховано

основні проблеми світової економіки, проаналізовано національні та міжнародні джерела небезпек і загроз економічній безпеці слаборозвинутих країн. Концепція сталого розвитку була вперше сформульована у 1987 році у доповіді «Наше спільне майбутнє» Гру Гарлем Брутланд: «Це розвиток суспільства, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [2].

У 2015 році на саміті ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» було визначено 17 найважливіших цілей сталого розвитку. Вимоги та 169 завдань деталізували шляхи досягнення поставлених цілей [3]. Кожна країна повинна адаптувати ці цілі відповідно до своїх національних умов і пріоритетів. Проте, цілі сталого розвитку повинні бути адаптовані до нових викликів та умов, критично важливих питань, які потребують

негайного втручання (поглиблення соціально-економічних проблем через пандемію COVID-19, військові конфлікти та інші).

Складність структури середовища та стрімкі зміни в економічних, політичних, технологічних та соціальних процесах, піднімають питання можливості врахування їх умов та впливів, можливості реалізації власних переваг для вирішення нагальних та стратегічних завдань. Однією із можливих концепцій вирішення може стати концепція Critical Success Factors (CSF), основою якої є основні елементи, які є критично важливими для досягнення цілей. CSF допомагають зосередити увагу на тих аспектах, які можуть суттєво вплинути на успіх у конкурентному середовищі, дозволяє зосередитися на критичних аспектах, які можуть забезпечити конкурентні переваги, економічний розвиток, стійкість та безпеку (в тому числі й економічну). Особливої актуальності ці питання набувають у контексті війни та необхідності післявоєнного відновлення економіки України, що вимагає адаптивних рішень для подолання масштабних викликів.

Погоджуючись із Президентом Української асоціації Римського клубу професором В. Галасюком, який у [4] стверджує, що «Комусь може здатися, що обговорення післявоєнного відновлення України поки не на часі... насправді, не можна ані зволікати, ані тлумачити відбудову вузько – лише як відновлення зруйнованої інфраструктури... ми маємо працювати над планом відновлення України вже зараз та пропонувати свої напрацювання західним партнерам. Надважливо, щоб саме Україна була автором стратегії відбудови і розвитку, а не отримала готові рішення ззовні», вважаємо, що звернення до ретроспективного аналізу стратегій відродження економіки країн у повоєнному світі дає можливість визначення для України на основі концепції CSF власних шляхів відродження та досягнення стійкості та безпеки економічного розвитку.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні ключових факторів післявоєнного відновлення економіки України на основі узагальнення та виявленні успішних підходів міжнародного досвіду. Використовуючи концепцію CSF, базисом якої є критично важливі елементи важливим є виокремлення елементів, які дозволять забезпечити стійкий розвиток економічної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш відомими планами, а точніше, комплексними заходами відновлення країн світу після Другої світової війни були план Маршалла (План відновлення Європи), Перший п'ятирічний план уряду Південної Кореї, План Моргентау (повоєнне відновлення Німеччини як частина плану Маршалла), плани відновлення Італії та Японії. Звертаючись до попереднього досвіду (просте «прилаштування» методів та шляхів розвитку

країн, галузей, без врахування власних особливостей), можемо відмітити, що як не існує універсальної «траєкторії» для всіх країн у повоєнному відновленні або розвитку економіки, так і те, що аналіз успішних історичних прикладів дозволяє виявити ті напрямки, які кожна країна, маючи свій унікальний культурно-історичний та економічний контекст, може використати для відновлення та подальшого розвитку у післявоєнний період. На основі [1; 5; 7; 8; 10; 12] спробуємо визначити та систематизувати напрями, що можуть стати критично важливими для відновлення економіки України після війни, враховуючи відомі плани/заходи відновлення інших країн (табл. 1).

В основу плану Маршалла (1948–1951 рр.) були покладені такі принципи [9]: максимальні зусилля кожної країни щодо збільшення внутрішнього виробництва (було встановлено конкретні показники щодо виробництва, розвитку автотранспорту, модернізації промислового комплексу тощо); забезпечення внутрішньої фінансової стабілізації (збалансування бюджету, впорядкування грошової емісії); розв'язання проблеми дефіциту торговельного балансу шляхом розвитку експорту, ліквідація торговельних та валютних обмежень; відкрита публікація звітів про використання фондів, товарів та послуг, захист приватної власності тощо. Кожна із країн мала свої погоджені національні програми та наглядові і контролюючі структури. Окрім того, допомога надавалася в трьох основних формах: перерахування коштів (гранти склали близько 90%) безоплатне постачання продовольства, деяких видів споживчих товарів та окремих видів обладнання, насамперед для вугільної промисловості; пільгові кредити для здійснення інвестицій у промисловість, сільське господарство та транспортну інфраструктуру. На таких принципах базувалися також американські програми відродження економіки Японії. Концепція плану Маршалла полягала у наступному: швидке відновлення зруйнованих війною країн незалежно від сторони, на якій вони воювали, що буде вигідним всім і надасть гарантії стабільності нового повоєнного світу.

Реалізація «Плану Маршалла для України» має бути обумовлена не лише гуманітарними мотивами, а й узгодженими економічними інтересами сторін, а також не був лише спрямований на грошову допомогу чи на «пом'якшення проблем», окрім того, важливо щоб щонайменше 90% з наданих ресурсів були гранти, а не кредити.

Київським міжнародним економічним форумом (Kyiv International Economic Forum, KIEF) у співпраці з K.Fund і Центром економічного відновлення (Center for Market Economy Development, CMD Ukraine) були запропоновані принципи призначені для залучення міжнародних партнерів і формування ефективної системи підтримки для

Таблиця 1

Драйвери та результати заходів повоєнного відновлення країн

План Маршалла “European Recovery Program” спрямований на відновлення індустріальної економіки Європи загалом	План Моргентау зосереджений на відновленні економічної активності Німеччини	План форсованої індустріалізації Південної Кореї спрямована на післявоєнну відбудову, індустріалізацію та економічний розвиток	План відновлення післявоєнної Італії спрямований на відновлення індустріальної економіки країни
Передумови / базис спрямування			
До війни економіка більшості країн Європи (в тому числі Німеччини) була індустріальною; склалися політичні, соціальні та державні інститути		Промисловість та інфраструктура не розвинена, а та, що була зазнала значних руйнувань; значна залежність країни від іноземної допомоги; ВВП на душу населення менше 80 дол.	Значна руйнація промислово-соціальних об’єктів, низький рівень ВВП, регіональні диспропорції економічного розвитку, масове безробіття, занепад військово-орієнтованої промисловості, друга хвиля еміграції
Драйвери плану/заходів			
<ul style="list-style-type: none"> • відродження структури економіки 17 країн Західної Європи та коопераційних зв’язків між ними; • витрати понад 17 млрд (сьогодні це близько 612 млрд); • чіткі часові виміри (3 роки); • інструментами стали стимули розвитку вільного ринку та системна денацифікація сфер освіти та культури 	<ul style="list-style-type: none"> • передбачав трансформацію Німеччини до країни із аграрною економікою та її демілітаризацію; • розділення території Німеччини, • деіндустріалізацію, (зокрема обмеження хімічної промисловості та металургії), • обмеження зовнішньої торгівлі 	<ul style="list-style-type: none"> • здійснена земельна реформа, • запровадження масової освіти • поєднання цільового розвитку великого бізнесу із жорсткими адміністративними методами; • фінансова підтримка з боку США; • орієнтація на розвиток аграрного сектору; • стимулювання експорту (другий етап реформ), • спрощення залучення інвестицій (другий етап реформ), • зважена фіскальна політика (другий етап реформ), • індустріалізація (другий етап реформ). 	<ul style="list-style-type: none"> • проведення аграрної реформи; • державна підтримка великих виробників; • значна зовнішня інвестиційно-фінансова допомога (переважна частина таких коштів була у вигляді промислового обладнання та товарів); • використання порівняно дешевої робочої сили • експортна орієнтація національного виробництва
Результати реалізації			
<ul style="list-style-type: none"> • вагомий приріст ВВП країн (від 42% до 95%); • підвищення рівня життя та посилення політичної стабільності у країнах Європи; • став основою для подальшої європейської інтеграції; • підвищена конкурентоспроможність європейського експорту, країни Європи змогли виплатити зовнішні борги 	<ul style="list-style-type: none"> • зниження платоспроможного попиту, • висока інфляція, • високий рівень безробіття 	<ul style="list-style-type: none"> • слабка експортна орієнтація; • помилкові сподівання на внутрішній ринок; • різкий розрив експортно-імпортного балансу; • спирання на зовнішню фінансову допомогу; • невиважена валютна політика; • темпи зростання ВВП більше 5 % (другий етап реформ) • активний розвиток чорної металургії (не дивлячись на відсутність ресурсів та фахівців) (другий етап реформ) 	<ul style="list-style-type: none"> • співпраця влади із великим національним бізнесом змогла відбудувати національну економіку; • високий індустріальний розвиток (завдяки закладеним інституційним та матеріальним основам); • сформувалися великі промислові об’єднання підприємств
Передумови відновлення для України			
<ul style="list-style-type: none"> • до 2022 р. економіка України була структурно відсталою, у структурі економіки домінували підприємства попередніх технологічних укладів, виробництва з невеликою доданою вартістю, агросектор та сировинна економіка; • неякісні або незавершені реформи судової системи, охорони здоров’я, освіти та інших; • нагальна необхідність на дієвих заходах боротьби з проявами корупції 		<ul style="list-style-type: none"> • значні руйнування, обсяги яких ще не встановлено; • дефіцит кадрового забезпечення (як кількість, так і якість); • соціальна криза; • фінансова залежність від країн-партнерів; • екологічні проблеми, спричинені руйнуваннями та їх наслідками; 	

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 7; 8; 10; 12]

реконструкції України з урахуванням національних інтересів і довгострокових цілей сталого розвитку («план Маршалла для України»). До них, зокрема, належать наступні:

1. Multinational Support (багатостороння підтримка) – передбачає підтримку з боку багатьох країн-партнерів, що діятимуть у координації між собою.
2. Developmental Approach (розвитковий підхід) – зосереджує фокус уваги на розвиток та довготривалі зміни замість одноразової допомоги.
3. Jointly Coordinated Efforts (спільна координація зусиль) – спрямованість на координацію між міжнародними комітетами та українськими органами влади.
4. Multistakeholder Implementation (реалізація за участі різних сторін) – передбачає залучення бізнесу, експертів, науковців та інших зацікавлених сторін до процесу відновлення.
5. Modernization Perspective (погляд на модернізацію) – використання сучасних технологій та передових рішень, що надаються країнами-партнерами.
6. Mutual Benefit (взаємна вигода) – програма відновлення повинна приносити користь як Україні, так і її партнерам.

7. Accountability (підзвітність) – нульова толерантність до корупції, максимальна прозорість та підзвітність у використанні ресурсів.

Окрім того, просте копіювання минулих планів не дасть очікуваних результатів, увага звертається насамперед, про визначення важливих, ключових факторів, елементів, які забезпечують реконструктивний розвиток і є критично важливими для досягнення стратегічних цілей. На нашу думку, їх визначення можна розділити на фактори забезпечення (група факторів стосується передумов і ресурсів, необхідних для ефективного старту реконструкції) та фактори реалізації (група факторів включає конкретні механізми та інструменти, необхідні для втілення проектів у життя), основні з них представлено у таблиці 2.

Як показує досвід реалізації відомих планів відновлення, для їх успішного впровадження в Україні, важливо визначити пріоритетні галузі, яким необхідно приділити найбільшу увагу, а саме:

- 1) інфраструктура – відновлення інфраструктури є критично важливим для забезпечення економічної діяльності (реконструкція доріг, мостів,

Таблиця 2

Ключові фактори, які забезпечують реконструктивний розвиток України

Фактори забезпечення	Фактори реалізації
<p><i>Інституційна підготовка та реформи.</i> Україні необхідні зміни в інституціях, зокрема антикорупційні реформи, реформа судової системи та підвищення прозорості управління. Це створить довіру до державних інституцій як всередині країни, так і з боку міжнародних партнерів.</p> <p><i>Фінансові ресурси та доступ до інвестицій.</i> Залучення зовнішніх фінансових ресурсів та інвестицій від міжнародних донорів є основою плану відновлення. Україні потрібно мати чіткі програми і гарантії для інвесторів.</p> <p><i>Військова безпека та стабільність.</i> Для реалізації будь-яких реконструктивних заходів необхідно забезпечити базовий рівень безпеки в регіонах, де планується відновлення.</p> <p><i>Людський капітал та кадровий потенціал</i> Підготовка висококваліфікованих кадрів є невід’ємною умовою реконструкції. Це включає програми освіти та перекваліфікації.</p> <p><i>Природні ресурси та екологічна стійкість</i> Врахування екологічної стійкості під час відновлення критично важливе для сталого розвитку.</p> <p><i>Відновлення земель.</i> Через значні руйнування та забруднення земель війною потрібні комплексні зусилля для рекультивациі та екологічного відновлення. Це сприятиме відновленню аграрного сектору, який є важливим для економічної стабільності.</p> <p><i>Розмінування територій.</i> Значна частина земель уражена боєприпасами, що не розірвалися, і потребує розмінування для відновлення безпеки й можливості використання цих територій у сільському господарстві та розвитку інфраструктури. Цей процес є дорогим і потребує міжнародної підтримки, а також спеціалізованих ресурсів.</p>	<p><i>Ефективна проектна діяльність та менеджмент</i> Створення прозорих механізмів управління проектами; (планування та контроль; регулярний моніторинг результатів і звітування перед громадськістю); функціонування системи зворотного зв’язку (налагодження комунікації між керівниками і виконавцями на всіх рівнях управління).</p> <p><i>Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ)</i> – ключові фактори для економічного відновлення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доступ до кредитування (створення умов для отримання кредитів малими підприємствами); • державні замовлення і програми підтримки (заохочення розвитку локального підприємництва через державні програми). <p><i>Інновації та технологічний розвиток</i> – розвиток інноваційного потенціалу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підтримка досліджень і нових технологій (інвестування в наукові дослідження та стартапи); • інтеграція передових технологій (використання сучасних технологій у промисловості та інфраструктурі). <p><i>Підтримка експорту та інтеграція в міжнародні ринки</i> – сприяння зміцненню економіки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • експорт високотехнологічної продукції (підтримка виробництв, що здатні конкурувати на міжнародному ринку); • інтеграція в глобальні ланцюги постачання (створення умов для участі українських компаній у міжнародній торгівлі). <p><i>Контроль за використанням ресурсів та підзвітність</i> – запобігання корупції через контроль і прозорість:</p> <ul style="list-style-type: none"> • міжнародні аудити (проведення незалежних перевірок використання фінансових ресурсів); • громадський моніторинг (залучення громадськості до контролю за виконанням проектів). <p><i>Громадська підтримка</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • консультації з громадськістю (залучення громадських організацій до процесу планування і реалізації проектів); • активна комунікація з населенням (інформування громадян про хід відновлення і залучення їх до участі у проектах).

Джерело: розроблено автором

залізничних шляхів і аеропортів покращить логістику; відновлення енергетичних об'єктів і розвиток відновлювальних джерел енергії забезпечить енергетичну незалежність);

2) сільське господарство, що є одним із основних секторів української економіки. Впровадження сучасних технологій вирощування й обробки сільгоспкультур сприяють підвищенню продуктивності в агросекторі, а розвиток переробних підприємств сприятиме створенню можливості збільшення експорту;

3) промисловість та інновації. Відновлення промисловості є важливим аспектом економічного розвитку; впровадження високих технологій; інвестування в промисловість з високою доданою вартістю; особлива увага приділяється впровадженню екологічності промисловості. Розвиток технологій та інновацій є ключовим фактором для конкурентоспроможності, а тому важливим є підтримка наукових досліджень у сфері технологій та створення умов для розвитку стартапів через фінансування й менторство;

4) туризм, який є важливим джерелом доходу для України. Основними напрямками тут є розвиток інфраструктури туризму (інвестиції в готелі, транспорт і туристичні послуги); промоція культурної спадщини (використання історичних ресурсів для залучення туристів);

5) освіта та наука. Розвиток людського капіталу є основою сталого розвитку. Вдосконалення та

запровадження новітніх освітніх програм (вдосконалення всієї системи освіти (в тому числі рівня знань здобувачів), співпраця з міжнародними університетами); підтримка наукових досліджень, установ та їх інтеграція в міжнародні проекти;

б) військово-промисловий комплекс (ВПК) є стратегічно важливою галуззю для забезпечення національної безпеки. Основними напрямками є модернізація виробництв (інвестування в новітні технології виробництва озброєнь); співпраця з міжнародними партнерами (залучення закордонних компаній для спільної розробки нових технологій у військовій сфері); підтримка науково-дослідних проектів (інвестування у дослідження нових видів озброєнь і оборонних систем).

Фінансові ресурси є критично важливим компонентом, оскільки мають найбільше зв'язків з іншими факторами розвитку. Структурований план дій, забезпечення інвестиційної підтримки та залучення громадянського суспільства є основою успішного післявоєнного розвитку, як і система відповідальності сторін. Чітка структура відповідальності в межах плану Маршалла включала кілька ключових аспектів, кожен з яких був спрямований на забезпечення ефективного використання коштів та успішну реконструкцію економік країн Європи після Другої світової війни. Основні механізми реалізації цього плану та система відповідальності із можливістю їх адаптації для України наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Механізми реалізації та система відповідальності плану Маршалла для України

Досвід Плану Маршалла	Адаптація / імплементація для України
1	2
<i>Інституційна структура контролю та відповідальності</i>	
Створення Адміністрації економічного співробітництва (ЕСА) в США для управління програмою; Формування Організації європейського економічного співробітництва (ОЕЕС) для координації між європейськими країнами; Впровадження двосторонніх угод між США та кожною країною – отримувачем з чіткими зобов'язаннями сторін	Створення спеціального міжнародного органу управління програмою відновлення за участі ЄС, США та інших країн-донорів; Формування національного агентства з відновлення з чіткими повноваженнями та відповідальністю; Розробка системи багатосторонніх угод між Україною та донорами з деталізацією зобов'язань
<i>Механізми фінансового контролю</i>	
Створення окремих рахунків у національних банках країн-отримувачів для контролю за використанням коштів; Впровадження системи «counterpart funds» – місцевих фондів, що формувались із коштів від продажу американських товарів; Регулярні аудити використання коштів американськими контролерами	Створення спеціального Фонду відновлення України з багаторівневою системою контролю; Впровадження системи електронного моніторингу всіх транзакцій; Обов'язковий міжнародний аудит кожного великого проекту; Створення онлайн-платформи для відстеження використання коштів у реальному часі
<i>Система звітності та відповідальності</i>	
Щоквартальні звіти країн-отримувачів про використання допомоги; Спільні комісії з представників European Court of Auditors/ Європейська Рахункова Палата (ЕСА) та місцевих урядів для моніторингу прогресу; Право США припиняти допомогу в разі порушення умов програми	Створення багаторівневої системи звітності: <ul style="list-style-type: none"> • щомісячні звіти для проектів вартістю понад 10 млн євро; • щоквартальні звіти для менших проектів; • річні комплексні аудити всієї програми. Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності використання коштів. Створення механізму призупинення фінансування у разі виявлення порушень

1	2
<i>Відповідальність виконавців</i>	
Створення спеціальних комісій з продуктивності в кожній країні-отримувачі; Система персональної відповідальності керівників проектів; Механізми звільнення від посад за неефективне використання коштів	Впровадження персональної відповідальності керівників проектів через: • фінансові гарантії • кримінальну відповідальність за нецільове використання коштів • довічну заборону на зайняття керівних посад у разі серйозних порушень. Створення системи стимулів для ефективних менеджерів Обов'язкове страхування відповідальності виконавців
<i>Громадський контроль та прозорість</i>	
Публічні звіти про використання коштів; Залучення місцевих громад до моніторингу проектів; Регулярні публікації результатів у пресі	Створення онлайн-порталу з повною інформацією про проекти та використання коштів; Залучення громадських організацій до моніторингу; Регулярні публічні слухання та звіти; Створення механізму громадських розслідувань
<i>Міжнародний нагляд та координація</i>	
Постійні місії американських експертів у країнах-отримувачах; Регулярні міжнародні конференції для координації дій; Система взаємного моніторингу між європейськими країнами	Створення постійних місій міжнародних експертів в Україні; Регулярні координаційні зустрічі всіх залучених сторін; Впровадження системи «peer review» між країнами-донорами; Створення міжнародного наглядового комітету
<i>Правові механізми забезпечення відповідальності</i>	
Двосторонні угоди з чіткими зобов'язаннями; Система арбітражу для вирішення спорів; Механізми повернення коштів у разі порушень	Розробка спеціального законодавства про відповідальність за порушення умов програми; Створення спеціалізованого арбітражного суду для вирішення спорів; Впровадження механізмів повернення коштів через міжнародні фінансові інституції; Розробка системи страхування ризиків невиконання зобов'язань

Джерело: розроблено автором

Висновки. Для успішного впровадження сучасного «плану Маршалла для України» необхідно здійснити підготовку, що включає адаптацію міжнародного досвіду до національних особливостей та створення надійної інституційної бази. Запропоноване розмежування ключових факторів на фактори забезпечення (передумови для реалізації) та фактори реалізації (механізми впровадження) є ефективним підходом для комплексного та сталого відновлення.

Створення прозорої системи підзвітності, залучення міжнародних аудиторів та громадський моніторинг гарантують цільове використання коштів і підвищують довіру до процесу. Лише за умов системного підходу, що охоплює підготовчі та виконавчі етапи, Україна зможе досягти сталого економічного зростання, відновити зруйновану інфраструктуру та інтегруватися у світову економіку як надійний партнер.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dietrich J. The Morgenthau Plan: Soviet Influence on American Postwar Policy. New York: Algora Publishing. 2013. 190p. URL: <https://www.abebooks.com/>

9781628940183/Morgenthau-Plan-Soviet-Influence-American-1628940182/plp (дата звернення 19.10.2024)

2. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and development. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. (дата звернення 23.10.2024)

3. Sachs J., Schmidt-Traub G., Kroll C., Lafortune G., Fuller G. (2018): SDG Index and Dashboards Report 2018. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). URL: https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopmentreport/2018/2018_sdg_index_and_dashboards_report.pdf (дата звернення 20.10.2024)

4. Галасюк В. Що допоможе відновити Україну. New Voice. 2024. № 06. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vidnovitikrajinu-plan-marshalla-dlya-ukrajini-50248935.html> (дата звернення 20.10.2024)

5. Горбулін В. Час відбудови, або кілька слів про план Маршалла для України. LB.UA 2022. URL: https://lb.ua/news/2022/05/04/515716_chas_vidbudovi_abo_kilka_sliv_pro.html, (дата звернення 20.09.2024)

6. Данилишин Б. Про «план Маршалла для України» і не тільки. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685066/> (дата звернення 22.10.2024)

7. Джадт Т. Після війни. Історія Європи від 1945 року. / пер. з англ.. Київ: Зарембо Київ: Наш формат. 2020, 928 с.

8. Железняк Я. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. LB.UA. 2022 URL: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html. (дата звернення 20.10.2024)

9. Іваницька О. П. «План Маршалла» для України: історичні паралелі. Університетські вісті. 2022. <https://news.donnu.edu.ua/2022/05/30/plan-marshalla-dlya-ukrayiny-istorychni-paraleli/>(дата звернення 20.10.2024)

10. Іванов С. В.. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: неврачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1 (686). С. 75–89. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1284> (дата звернення 22.10.2024)

11. Leighton Nick Five fundamental questions to help you determine your critical success factors. Forbes. 2019. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/10/31/five-fundamental-questions-to-help-you-determine-your-critical-success-factors/> (дата звернення 25.10.2024)

12. Новіков В. Яка модель для відновлення економіки після війни потрібна Україні. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/16/684116/> (дата звернення 20.10.2024)

REFERENCES:

1. Dietrich J. (2013) The Morgenthau Plan: Soviet Influence on American Postwar Policy. New York: Algora Publishing, 190p. Available at: <https://www.abebooks.com/9781628940183/Morgenthau-Plan-Soviet-Influence-American-1628940182/plp> (accessed October 19, 2024)

2. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and development. (1987). Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. (accessed October 23, 2024)

3. Sachs J., Schmidt-Traub G., Kroll C., Lafortune G., Fuller G. (2018): SDG Index and Dashboards Report. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Available at: https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment-report/2018/2018_sdg_index_and_dashboards_report.pdf (accessed October 20, 2024)

4. Halasiuk V. (2024) Shcho dopomozhe vidnovyty Ukrainu. Shcho dopomozhe vidnovyty Ukrainu. [Horbulin V. (2022) Chas vidbudovy, abo kilka sliv pro

plan Marshalla dlia Ukrainy. [Danylyshyn B. (2022) Pro “plan Marshalla dlia Ukrainy” i ne tilky. [Judt Tony (2020) Postwar: A History of Europe Since 1945 [After the War. A History of Europe from 1945]. Kyiv: Nash format, 928 p.

5. Zhelezniak Ya. (2022) 5 istorii ekonomichnoho uspikhu pislia viiny: svitovi dosvid dlia Ukrainy. [Ivanytska O. P. (2022) “Plan Marshalla” dlia Ukrainy: istorychni paraleli. [Ivanov S. V.(2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Leighton Nick (2019) Five fundamental questions to help you determine your critical success factors. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/10/31/five-fundamental-questions-to-help-you-determine-your-critical-success-factors/> (accessed October 25,2024)

6. Danylyshyn B. (2022) Pro “plan Marshalla dlia Ukrainy” i ne tilky. [Judt Tony (2020) Postwar: A History of Europe Since 1945 [After the War. A History of Europe from 1945]. Kyiv: Nash format, 928 p.

7. Zhelezniak Ya. (2022) 5 istorii ekonomichnoho uspikhu pislia viiny: svitovi dosvid dlia Ukrainy. [5 Stories of Economic Success After the War: Global Experience for Ukraine] LB.UA. Available at: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html (accessed October 20,2024)

8. Ivanytska O. P. (2022) “Plan Marshalla” dlia Ukrainy: istorychni paraleli. [The “Marshall Plan” for Ukraine: Historical Parallels]. Unversytetski visti. Available at: <https://news.donnu.edu.ua/2022/05/30/plan-marshalla-dlya-ukrayiny-istorychni-paraleli/> (accessed October 20,2024)

9. Ivanov S. V.(2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic Recovery and Development of Countries After Armed Conflicts and Wars: Opportunities Not Lost for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 1 (686), pp. 75–89. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1284> (accessed October 22,2024)

10. Leighton Nick (2019) Five fundamental questions to help you determine your critical success factors. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/10/31/five-fundamental-questions-to-help-you-determine-your-critical-success-factors/> (accessed October 25,2024)

11. Novikov V. (2022). Yaka model dlia vidnovlennia ekonomiky pislia viiny potribna Ukraini. [What model for economic recovery after the war does Ukraine need]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/16/684116/> (accessed October 20,2024)

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ОСОБЛИВОСТІ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

FEATURES OF VENTURE INVESTMENT OF FINTECH DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF GLOBAL ENVIRONMENTAL FACTORS

У статті розглянуто сутність та принципи венчурного інвестування розвитку ФінТех в умовах впливу чинників глобального середовища. Проаналізовані характеристики економічної категорії «венчурний капітал», відмінності його трактування представниками різних наукових шкіл та інституцій, особливості застосування у сфері фінансових технологій. Оцінені переваги та недоліки венчурного капіталу, які стосуються як венчурних інвесторів, так і стартапів; розглянуті потреби стартапів у залученні венчурного капіталу залежно від стадії їх життєвого циклу. Проаналізований стан глобального та європейського ринків венчурних інвестицій; зроблений висновок щодо подальшого їх розвитку та чинників, що впливають на цей процес. Визначені умови для створення сприятливої ситуації для використання венчурного капіталу для розвитку ФінТех в Україні.

Ключові слова: венчурне інвестування, венчурний капітал, венчурні інвестори, стартапи, ФінТех-індустрія, чинники глобального середовища.

It has been considered the essence and principles of venture capital investment in FinTech development under the influence of global environment factors in the article. The features of venture capital investment in FinTech were analyzed - projects as a high-risk, but at the same time a highly profitable type of investment used by venture capital funds, investment banks, wealthy investors and other financial institutions to financially support promising companies that generate and implement innovative ideas. It has been analyzed the characteristics of the economic category "venture capital", the differences in its interpretation by representatives of different scientific schools and institutions, and the peculiarities of its application in the field of financial technologies. The advantages and disadvantages of venture capital, which relate to both venture capital investors and startups, were assessed; the needs of startups in attracting venture capital depending on the stage of their life cycle were considered. It was analyzed the state of the global and European venture capital markets, which are characterized by downward trends caused by a number of factors, including economic recession, crisis in the IT segment associated with large-scale layoffs, the war in our country and the unstable situation in other regions of the world. These factors explain the increased restraint of venture capital investors in making investment decisions and the decrease in venture capital investments at the later stages of transactions. A conclusion was made about the conditions that will facilitate the restoration and further development of venture capital support for the FinTech industry, based on the fact that financial technologies remain in the area of interest of venture capital investors and are primarily related to artificial intelligence and generative artificial intelligence. It considers various approaches to the role of artificial intelligence in global development, including the attitude to it as the main source of a polycrisis, the intensification of which may become a threat to the existence of civilization in the future. It was analyzed the state of venture capital investment in Ukraine in the context of a full-scale war and identifies the conditions that will facilitate the effective use of venture capital for the development of FinTech. Among the most important are the requirements to increase the level of prospects of innovative ideas that will be attractive to venture capital investors, who, in response to economic and political instability, are focused on obtaining stable profits.

Keywords: venture capital investment, venture capital, venture capital investors, startups, FinTech industry, factors of the global environment.

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-16>

Гаврилко О.С.

аспірант,

Національний авіаційний університет

Gavrylko Oleksandr

National Aviation University

Постановка проблеми. Венчурне інвестування відноситься до одного із дієвих інструментів розвитку ФінТех-індустрії, що сприяють оптимізації процесів, здійснюваних в інноваційній сфері. Для більшості стартапів, які акумулюють свої зусилля на створенні новітніх фінансових технологій, кошти венчурних інвесторів відіграють вирішальну роль у розробці та реалізації інновацій. Для сучасного ринку венчурного інвестування, як глобального, так і ринку України, характерні спадні тенденції, зумовлені впливом

цілого ряду чинників – економічної рецесії, кризових явищ в сегменті ІТ, пов'язаних з масштабними звільненнями, війною в нашій країні та нестабільною ситуацією в інших регіонах світу. Попри це, експертами прогнозується активізація венчурного ринку в найближчому майбутньому, посилення ролі венчурного інвестування у розвитку ФінТех-екосистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль венчурних інвестицій в стабільному розвитку стартапів розглянута такими зарубіжними

дослідниками, як Чон Дж., Кім Дж., Сон Н., Нам Д. [1]. Кузьмін О.Є., Терлецька В.О. досліджують особливості американської та європейської моделей венчурного фінансування [2]. Гребенник Н.Г., Терзі Л.М., Котовенко І.С. оцінюють тенденції на ринку венчурного капіталу [3]. Дроздовський Я.П., Фединець М.М. розглядають стан та перспективи розвитку венчурного інвестування, виходячи із сучасних умов розвитку світової економіки [4].

Кройтор В.А. зосереджує увагу на правових засадах венчурного інвестування у стартапи [5]; Явор О.А., Тупицька Є.О., Маслово-Юрченко К.О. аналізують стан та перспективи правового регулювання венчурного інвестування в Україні [6]. Сітченко Г. М. досліджує венчурне інвестування як цивільно-правову категорію [7].

Третьякова О.В., Харабара В.М., Грешко Р.І. визначають роль та шляхи удосконалення венчурного інвестування в Україні [8]. Литвин І. В., Булак Ю. В. аналізують стан венчурного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану [9]. Тягунова З., Кравчук І., Томах В. визначають проблеми при виході вітчизняних стартапів на міжнародні ринки, в тому числі і зумовлені відсутністю доступу до фінансування [10].

Попри наявність суттєвих доробок з розглянутих питань, подальше дослідження стану та перспектив використання венчурного інвестування, як вагомого джерела розвитку ФінТех, представляє як теоретичну, так і практичну доцільність.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі особливостей венчурного інвестування розвитку ФінТех та визначенні перспектив використання венчурного капіталу в умовах впливу чинників глобального середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства, які віддають пріоритет інноваційному шляху розвитку, потребують інвестиційного забезпечення, яке може набувати різних форм та надходити із різних джерел. Підтримка інноваційних проектів може здійснюватися державними органами, які наділені відповідними повноваженнями; за рахунок використання власних чи запозичених коштів; за кошти фізичних та юридичних осіб.

Для стартапів, що працюють у сфері фінансових технологій, в багатьох випадках виникає необхідність використання венчурного інвестування із-за відсутності чи недостатнього фінансового сприяння держави та браку власних коштів. Венчурні інвестиції часто стають могутнім первинним поштовхом для становлення та подальшого розвитку компаній, як це було у випадках з *Uber*, *Apple*, *Amazon*, *Microsoft*.

Зародження венчурної індустрії відбулося у США у 50-і роки завдяки державним ініціативам. Рішенням Конгресу (1958 рік) була започаткована реалізація програми *SBC*, згідно з якою

новостворені перспективні компанії одержували можливість державного фінансування у випадку одержання коштів від приватних інвесторів, вкладення капіталу яких повинно було перевищувати в два чи три рази державні вкладення. Як результат здійснення програми – поява приватних венчурних фондів та компаній, що поклали початок епохи венчурного інвестування.

Силіконова долина ввійшла в історію як осередок започаткування венчурної діяльності в якості самостійного бізнесу; надалі стрімкий розвиток венчурної діяльності був зумовлений потребами суб'єктів сфери комп'ютерних технологій, насамперед, компаній *DEC*, *Apple Computers*, *Compaq*, *Sun Microsystems*, *Microsoft*, *Lotus*, *Intel*.

У Європі венчурне інвестування з'явилося набагато пізніше, ніж у США (в 70-х роках), первинно зосередившись у Великій Британії; вже до кінця 90-х років в двадцяти європейських країнах нараховувалося близько п'яти сотень венчурних фондів та компаній. Процеси дифузії венчурного бізнесу у європейському просторі супроводжувалися створенням ряду професійних об'єднань – асоціацій, що характеризувалися певними особливостями щодо розуміння своїх цілей та завдань залежно від пріоритетів різних країн в сфері економічного розвитку.

Створення Британської асоціації венчурного капіталу датується 1973 роком; 1983 рік – початок функціонування Європейської асоціації прямого інвестування й венчурного капіталу, за ініціативи якої було сформовано Європейську асоціацію біржових дилерів, в межах якої об'єдналися венчурні інвестори, біржові ділери, інвестиційні банки та інші зацікавлені суб'єкти.

Венчурне інвестування у сферу ФінТех відноситься до високоризикового, але водночас і високоризикового виду інвестування, що застосовують венчурні фонди, інвестиційні банки, заможні інвестори та інші фінансові інститути для фінансової підтримки перспективних компаній, які генерують та реалізують інноваційні ідеї.

До особливостей венчурного інвестування у ФінТех-проекти відносяться:

- дієвий вплив на інноваційні процеси шляхом доступу до фінансових ресурсів, що є вагомим важелем підвищення якості реалізованих інноваційних проектів;

- інструмент відсіву ФінТех-проектів, які поступаються по певному переліку характеристик проектам, що представляють більшу, хоча і прогнозовану, цінність для задоволення потреб споживачів у користуванні високоякісними фінансовими послугами, основаними на сучасних технологіях;

- механізм гармонізації фінансових потреб молодих компаній, що починають свою діяльність,

з інтересами венчурних інвесторів, які можуть висувати вимоги до ефективності інноваційних ідей, що продукуються;

– засіб розроблення фінансових технологій, які створюють можливість нарощувати потужність національної інноваційної сфери, а також забезпечують досягнення конкурентних переваг у міжнародному вимірі.

Венчурне інвестування ґрунтується на використанні принципів, які були сформульовані першими представниками американської венчурної індустрії Т. Перкінсом, Ф. Кофілдом, Б. Байерсом, а з часом доповнювалися за рахунок теоретичних досліджень та практичного досвіду:

1. Венчурне інвестування орієнтується на конкретні галузі та (або) певні етапи здійснення інноваційного проекту.

2. Венчурне інвестування повинно здійснюватися на цільовій основі – зосереджуватися на конкретному інноваційному проекті, що потребує прийняття спеціального рішення; інвестиції надаються до того, як буде сформований статутний капітал підприємства.

3. Для венчурного інвестування є характерним високий рівень ризиковості та низька імовірність повернення наданих коштів (інвестору не надаються гарантії повернення коштів у випадку невдачі проекту), що зумовлює необхідність застосування процедур управління ризиками, не обмежуючись лише фінансуванням, а і у випадку наявності досвіду та знань в даній сфері надання організаційно-консультаційної підтримки (відповідно до договору).

4. При виборі об'єктів інвестування інвесторами віддається перевага інноваційним проектам, які мають високу потенційну ефективність, відповідно, їх реалізація може забезпечити високу прибутковість; урахувавши статус інвестора як співвласника (якщо це відображається у договорі), у випадку позитивної результативності він отримає частину прибутку; однак, інвестор не може володіти контрольним пакетом акцій підприємства.

Важливим є розуміння категорії венчурного капіталу, що дозволяє дати більш ємну оцінку сутності венчурного інвестування. Венчурний капітал, як економічна категорія, представляє собою систему взаємовідносин між суб'єктами, що задіяні у здійсненні інноваційних процесів, – фірм-інноваторів, венчурних інвесторів, держави. Сенса слова «венчур» (англ. “venture”) пов'язаний із «сміливим та небезпечним (ризиковим) починанням», що підтверджує наявність ризиків при використанні венчурного капіталу.

Відслідковуються певні відмінності у трактуванні сутності венчурного капіталу представниками різних зарубіжних країн, що в цілому відображає особливості їх філософії венчурного

інвестування. Для США є властивим розуміння доцільності вкладень венчурного капіталу на етапах створення та зростання. Для європейських країн превалює підхід щодо використання венчурного капіталу не тільки на ранніх етапах реалізації інноваційних проектів, коли потреба у коштах достатньо обмежена, а і на завершальних, що характеризуються зростанням необхідного фінансування.

Національною Асоціацією венчурного капіталу США застосування венчурного капіталу обмежується ранніми етапами розвитку високотехнологічних компаній та супроводжується забезпеченням професіоналами в цій сфері для підтримки менеджменту молодих компаній, що мають потенціал для швидкого і успішного розвитку [11].

Венчурний капітал визначається Європейською асоціацією прямих приватних інвестицій і венчурного капіталу в якості коштів, які інвестуються професійними учасниками ринку разом із коштами, що носять підприємницький характер, коли здійснюються початкові стадії (посівна та стартова) або етап розвитку. Ризик, який приймає на себе інвестор, компенсується за рахунок очікувань, що інвестиції дозволять одержати підвищену норму винагороди [12].

Українською асоціацією інвестиційного бізнесу дано визначення венчурного капіталу як довгострокового, ризикового капіталу, метою інвестування якого у акції тих компаній, які відносяться до новостворених та відрізняються швидкими темпами зростання, є одержання значного прибутку після того, як відбудеться реєстрація цих акцій на фондовій біржі [13].

Кириченко О.С. оцінює венчурний капітал як високо ризиковий, об'єктом інвестування якого є насамперед високотехнологічні компанії, що створюють наукоємну продукцію, активно впроваджують інноваційні процеси виробництва та інноваційні підходи до здійснення бізнесу [14].

Кочура Т.О. розглядає венчурний капітал як дієвий механізм, за рахунок якого фінансуються інновації – нові продукти, технології, послуги чи управлінські рішення; звертає увагу на унікальність венчурного капіталу, що означає можливість надавати управлінські, маркетингові, консультаційні та інші додаткові послуги [15].

Терлецька В.О. оцінює венчурний капітал як економічний інструмент, завдяки якому можна досягти оптимізації життєвого циклу інноваційної діяльності; важливою є декомпозиція венчурного капіталу на фінансовий та інтелектуальний капітал, що застосовується для того, щоб розробити і впровадити високотехнологічну продукцію, яка знаходиться на стадії зародження [16].

На думку Кубрак Н.Р., венчурний капітал інвестується у компанії, для яких характерна

рання стадія розвитку і наявність потенціалу експоненційного зростання; його можна розглядати в якості основного драйвера інновацій; за рахунок надання необхідних фінансових ресурсів та керівництва стартапам, венчурний капітал забезпечує для цих компаній можливість створення нових продуктів та послуг, приводячи до формування нових ринків чи трансформуючи існуючі [17].

Сігаєва Т.Є., Петровська С.І., Іванишин С.І. відносять до особливостей венчурного капіталу те, що венчурними капіталістами використовуються не власні кошти, а кошти, які належать інвесторам, тому вони виконують функції посередників; залежно від того, як здійснюється інвестування, – від приватних осіб чи організацій – венчурному капіталу властиве зосередження у формальному чи неформальному секторах [18].

Ураховуючи вищенаведені підходи до визначення сутності венчурного капіталу, можна сформулювати основні особливості його застосування у сфері фінансових технологій:

1. Використання венчурного капіталу для реалізації інноваційних проєктів у сфері ФінТех сприяє активізації інноваційних процесів у фінансовому секторі, збільшуючи рівень його конкурентоспроможності.

2. Венчурний капітал володіє перевагами по відношенню до інших форм одержання коштів, наприклад, банківських кредитів, так як має безповоротну та безпроцентну основу.

3. Венчурний капітал є ризиковим з огляду на те, що на момент інвестування невідома імовірність успіху ФінТех-проєкту; існуюча статистика свідчить: кошти, вкладені у 75 % проєктів, не повертаються інвесторам; протягом першого року функціонування молоді компанії потрапляють до категорії неперспективних; ще 30 % набувають аналогічного статусу через два роки, а 50 % – через п'ять.

4. Попри високий рівень ризиковості, венчурний капітал є високоприбутковим видом інвестування, хоча термін окупності може бути достатньо тривалим; стандартним горизонтом венчурних інвестицій вважається 3–7 років, але венчурні інвестори розуміють специфіку даної сфери і позитивно сприймають необхідність очікування результатів у довгостроковій перспективі.

5. Венчурні інвестори схильні до диверсифікації, інвестуючи у різні проєкти для збільшення імовірності одержання успішних результатів.

6. Завдяки ключовим гравцям у сфері венчурного капіталу, які зацікавлені у розвитку технологічної індустрії, було реалізовано ряд інноваційних проєктів у сфері ФінТех, насамперед це стосується технологій штучного інтелекту, Блокчейн-технологій, а також хмарних обчислень, ІТ та ін.

7. Венчурному капіталу властивий глобальний характер, що означає можливість взаємодії венчурних інвесторів та інвестованого капіталу із різних регіонів світу, на відміну від класичного капіталу, який концентрується на певних ринках.

Здійсненню інвестування венчурного капіталу передують процес прийняття рішення, що може включати різну кількість реалізованих етапів. Результати досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, дозволяють виділити наступні етапи:

1. Аналіз компаній, які можуть розглядатися венчурним інвестором як претендентів для співпраці у ФінТех-секторі, оцінка їх потенціалу, що може забезпечити успішність цієї співпраці.

2. Розгляд пропозицій щодо інвестування у ФінТех-стартапи та попередній аналіз перспективності існуючих альтернатив. Шляхом збору інформації із публікацій про компанію, в т.ч. оприлюднену в ЗМІ, ураховуючи відгуки наукових кіл та представників бізнес-структур, попереднього ознайомлення з інвестиційною пропозицією, резюме, бізнес-планом формується висновок щодо доцільності вибору конкретного інноваційного проєкту.

3. Етап остаточної визначеності щодо інвестування; детальний аналіз бізнес-плану; розгорнута оцінка всіх напрямів діяльності компанії; підписання інвестиційної пропозиції, в якій відображається ключова інформація щодо інноваційного проєкту (короткий опис та характеристика проєкту, оцінка прогнозованої прибутковості та рентабельності інвестицій).

4. Етап укладання інвестиційної угоди може бути реалізованим як результат проведених переговорів у тому випадку, якщо у стартапа та венчурного інвестора співпали інтереси щодо подальшого співробітництва. Спільність інтересів визначається по ряду позицій: стратегії розвитку; очікуваного часу до одержання прибутку; структури управління компанією після інвестування; умов виходу венчурного інвестора, якщо буде прийнято рішення щодо продажу компанії або про її вихід на IPO.

5. Важливим є ураховання правових аспектів взаємовідносин між венчурним інвестором та компанією з метою юридичного захисту інвестора.

6. Надання інвестицій після того, як відбулося підписання угоди та здійснення після інвестиційної діяльності, що передбачає активну участь інвестора в процесі розроблення та реалізації інноваційного проєкту шляхом моніторингу та надання професійних консультацій.

7. Етап виходу з інвестицій може здійснюватися одним із можливих способів: шляхом продажу частки компанії на вторинному ринку; первинною публічною пропозицією акцій; придбанням стартапу іншими компаніями.

Венчурному капіталу властиві переваги та недоліки, які стосуються як венчурних інвесторів, так і стартапів (табл. 1).

Будь-якому стартапу, що залучає венчурний капітал, властиві різні потреби у його величині залежно від стадії життєвого циклу. Кожній стадії життєвого циклу властиві певні особливості венчурного фінансування.

Так, на передпосівній та посівній стадіях реалізується посівне фінансування. Для передпосівної стадії (*Seed*) є характерним створення стартапу і, відповідно, завдання, що вирішуються, пов'язані із набором персоналу, орендою приміщення та ін. Відповідно не виникає потреби у значних сумах фінансування, і у багатьох випадках у якості інвесторів можуть виступати засновники стартапу.

Посівна стадія (*Start up*) – це стадія розробки бізнес-ідеї, проведення науково-дослідних робіт, розуміння можливості успішно здійснювати подальші дії. На цій стадії, у разі нестачі власних коштів, залучаються кошти ангел-інвесторів та деяких венчурних фондів раннього етапу. Наприкінці посівної стадії робиться висновок щодо доцільності створення компанії; для багатьох компаній перехід до початкової стадії не відбувається.

На початковій стадії (*Early stage*) компанія проходить декілька етапів, що включають власне початковий етап, вихід на ринок та етап безпосереднього зростання. Виникає необхідність у фінансових ресурсах для того, щоб розробити, створити або завершити пропозицію нового продукту чи технології.

Реалізується пробна партія продукту на ринку або надається можливість певній кількості споживачів апробувати нову технологію, аналізується реакція споживачів та відбуваються доопрацювання у випадку виявлення слабких місць. Для реалізації двох перших етапів даної стадії здійснюється інвестування зі сторони деяких ангелів та венчурних фондів ранньої стадії.

Етап зростання означає збільшення продажів на всьому ринку; типовими інвесторами виступає більшість венчурних фондів, кошти яких використовуються для залучення додаткового персоналу в сфері продажів та підтримки.

Для стадії розширення (*Expansion*) є характерним збільшення величини продажів, розширення виробництва, здійснення додаткових маркетингових досліджень ринку. Фінансова підтримка на цій стадії надається венчурними фондами пізньої стадії, корпоративними венчурними інвесторами та приватними інвесторами.

Стадія виходу венчурного інвестора з компанії (*Exit*) може бути реалізована різними способами, одним із яких є первинна публічна пропозиція (*IPO*), за якої доступ до акцій, що пропонуються на вільних торгах, стає можливим для багатьох інвесторів. Перевагою способу *IPO* є значно вища ціна, порівняно з іншими способами виходу, хоча порушується конфіденційність інформації щодо власної діяльності. Можливі також такі способи виходу, як викуп частки компанії її власним менеджментом (*MBO*), зовнішнім менеджментом (*MBI*) чи із застосуванням кредитних ресурсів (*LBO*).

Таблиця 1

Переваги та недоліки венчурного капіталу

Переваги венчурного капіталу	Недоліки венчурного капіталу
Венчурний капітал створює можливості для доступу стартапів до фінансування, що є особливо важливим на початкових етапах здійснення інноваційних проєктів із-за особливої потреби у фінансових ресурсах	Очікування венчурних інвесторів щодо отримання доходів в найближчій перспективі може створювати надмірно жорсткі умови для діяльності стартапів
Венчурні інвестори можуть забезпечувати стартапам набуття нових позицій у діловому світі (партнери, інвестори, клієнтура)	Перевищення інвесторами допустимих меж в управлінні стартапами може спричиняти обмеження творчих ініціатив менеджменту компанії
Консультації венчурних інвесторів, які володіють знаннями та практичним досвідом, дозволяють молодим компаніям нарощувати темпи розвитку	Із-за надмірного втручання венчурних інвесторів у всі процеси, що відбуваються у компанії, може виникнути ситуація втрати ефективності здійснення етапів реалізації інноваційного проєкту
Використання венчурного капіталу забезпечує одержання набагато вищого прибутку порівняно з іншими формами інвестування	Венчурному капіталу властиві циклічні коливання, що може у періоди спаду привести до виникнення проблем у достатньої кількості венчурних компаній, не виключаючи навіть банкрутство
Венчурний капітал сприяє зростанню професійного рівня персоналу, створенню нових професій, а, відповідно, і збільшенню кількості робочих місць	Для активів венчурного фінансування є властивою складність процедури переведення у готівку
Результатами успішного вкладення венчурного капіталу у ФінТех-компанії є посилення процесів дифузії інновацій, що приводить до збільшення рівня ефективності функціонування підприємницьких структур та якості життя населення	Відмінність нормативно-правового забезпечення провадження інноваційної та інвестиційної діяльності в різних країнах може ускладнювати процеси міжнародної міграції венчурного капіталу

Джерело: складено автором на основі [13–18]

Венчурні інвестиції у ФінТех в глобальному масштабі у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилися до 43 млрд дол. США, що відповідає найнижчому рівню цього показника за останні шість років. Аналогічна ситуація склалася і з венчурним інвестуванням у європейський ФінТех; у 2022 році величина інвестицій досягала рівня 13,9 млрд дол. США (17 % всіх інвестицій, що одержали європейські стартапи). У 2023 році цей показник зменшився до 4,5 млрд дол. США, що становило 10 % від 45 млрд дол. США – величини всіх вкладених у стартапи інвестицій.

Попри негативні зміни, ФінТех індустрія залишається, як і раніше, однією із найбільш привабливих для венчурних інвестицій у Європі. Однак, спостерігається, і це стосується не тільки європейського, а і глобального ринку венчурного інвестування, перенесення зони інтересів венчурних інвесторів на зростаючі ринки.

В якості перспективних, які цьогооріч можуть зацікавити венчурних інвесторів, називається ряд європейських ФінТех-компаній (табл. 2).

Хоча 2023 рік відзначився спадною динамікою кількості укладених угод із використанням венчурного капіталу у глобальному вимірі, венчурними інвесторами проявлявся незмінний інтерес до ФінТех-рішень, пов'язаних зі штучним інтелектом. Протягом 2023 року ФінТех-компаніями, які були пов'язані з розробленням технологій штучного інтелекту, було залучено 11,2 млрд дол. США

венчурних інвестицій, і хоча цей показник знизився відносно 2022 року, це пояснюється тим, що упродовження штучного інтелекту вагомою кількістю фінансових установ та ФінТех-компаній відбувалося з використанням альянсів та витрат на продукти.

На думку Каріма Хаджі, глобального керівника фінансових послуг *KPMG International*, технологіям, на яких базується ФінТех, властиве продовження змін і ці зміни зумовлюються застосуванням штучного інтелекту та генеративного штучного інтелекту; наступний рік (2024-й) буде вирізнятися інноваціями у сфері ФінТех [20].

Що стосується Європи, по результатам досліджень, проведених представниками інвестиційної групи *Roosh* та *Dealroom*, в розвиток штучного інтелекту в ЄС вкладається на сьогодні рекордна величина венчурного капіталу, в генеративний штучний інтелект – 10 % всього обсягу інвестованого європейського венчурного капіталу. Однак, у сфері штучного інтелекту світовим лідером є США, в яких рівень венчурних інвестицій у ці технології вчетверо більший, ніж в ЄС.

Найбільша частка інвестицій в Європі у технології штучного інтелекту належить Великобританії, Франції та Німеччині; на Францію припадає найбільша частка загальної величини венчурних інвестицій в штучний інтелект. За 2023 рік та минулий період 2024 року Великобританія, Франція та Німеччина акумулювали 77 % інвестування в

Таблиця 2

ФінТех-компанії, привабливі для венчурного інвестування

Компанія	Сфера діяльності	Обсяг залучених інвестицій
Runa	Платіжна система, що забезпечує перекази грошей з великою швидкістю та безкоштовно для відправників та одержувачів	48,7 млн дол. США
Send Technology	Іншуртех-платформа, якою надається технологія андеррайтингу для страхової галузі	11,4 млн дол. США
TreasurySpring	Управління цінностями, що забезпечує для компаній ефективне використання фінансових резервів	43,5 млн дол.США
Volt	Платіжна мережа у режимі реального часу, що забезпечує підвищену безпеку для компаній–клієнтів	87,8 млн дол. США
Brite Payments	Послуги відкритого банкінгу для здійснення платежів A2A	60 млн дол.США
Yonder	Пропозиції кредитних карток та систем винагород	112 млн дол. США
Wagestream	Доступ клієнтів до певної частини заробітної плати, не очікуючи дати її виплати	256,7 млн дол. США
Kaiko	Аналіз ситуації на крипто ринках та надання інформації про останні тенденції інституціональним інвесторам та підприємствам	91,2 млн дол. США
Griffin	На основі використання моделі банкінгу <i>VaaS</i> забезпечується доступ до банківської інфраструктури	42,3 млн дол.США
FlowDesk	Брокерські, депозитарні, казначейські послуги; програмне забезпечення для інвестиційних компаній для торгівлі криптовалютами	80 млн дол. США
Finom	Мобільна платформа, що використовується малими та середніми підприємствами, а також фрілансерами; дозволяє виставляти рахунки в електронному вигляді та здійснювати ряд інших транзакцій	72 млн дол. США
Atoa	Оброблення платежів по цінам, нижчим, ніж інші платіжні компанії на основі відкритого банкінгу	8,7 млн дол.США

Джерело: складено автором на основі [19]

Європі у сегмент штучного інтелекту; що стосується частки інших сегментів, то їх частка досягає рівня 59 %. Особливостями сучасних європейських стартапів, що спеціалізуються на технологіях штучного інтелекту, є те, що ними залучається п'ята частина всього обсягу венчурного капіталу, що у двадцять раз перевищує його величину за останнє десятиріччя.

Початок 2024 року підтверджує продовження спадної тенденції у сфері глобальних інвестицій венчурного капіталу; їх величина за перший квартал досягла рівня 76,9 млрд дол. США, що стало найгіршим показником за останні п'ять років. Як вважають фахівці, це є результатом впливу ряду чинників: стриманістю дій інвесторів із-за посилення ринкової нестабільності, що зумовлюється складною геополітичною ситуацією; зменшенням вкладень венчурного капіталу на пізніх стадіях угод; збільшенням термінів виходу компаній з ринку.

Стан невизначеності на ринку венчурних інвестицій пояснюється ще тим, що світ сьогодні існує в епоху полікризи; поняття полікризи використано вперше філософом та соціологом Едгаром Мореном і означає, що відбувається перетин криз, які виникають у різних сферах – економічній, екологічній, виникнення війн, зменшення темпів соціального прогресу. Футурологом Жаме Кассіо введено поняття «*BAN*», яким визначається особливості реальності, в якій людство існує після 2020 року – «крихка, тривожна, нелінійна, незбагненна».

Джордж Сорос вважає, що основними джерелами полікризи слідує вважати штучний інтелект, зміну клімату, розв'язання війни росією проти України; в якості основного джерела полікризи, яка носить світовий характер, ним виділяється штучний інтелект.

Сорос приводить приклад Джеффрі Гінтона, хрещеного батька штучного інтелекту, першопроходця у розробці нейронних мереж, який змінив свою думку щодо ролі технології штучного інтелекту у світовому розвитку, прийшовши до висновку щодо його небезпечності у найближчому майбутньому для існування цивілізації [21].

Попри різні погляди на наслідки подальшого розвитку штучного інтелекту та відсутності можливості його глобального регулювання, експерти вважають, що 2024 рік буде вирізнятися переважним інтересом інвесторів до сфери штучного інтелекту, не зважаючи на відносно низький рівень інвестицій у ФінТех – сферу, хоча існують прогнози щодо їх зростання у другій половині року у випадку зниження процентних ставок.

Для України сфера венчурного інвестування стикнулася із вагомими проблемами в 2022 році, коли обсяг венчурних інвестицій знизився до 218 млн дол. США; у 2021 році їх величина складала 832 млн дол. США.

Венчурні інвестиції, що вкладалися у стартапи України в 2023 році, сповільнили падіння до 11 % порівняно з 2022 роком – загальна сума угод досягла рівня 209 млн дол. США. 2023 рік був відзначений також падінням на один відсоток частки інвестицій, що вкладалися на ранніх стадіях (38 % проти 39 % у 2022 році).

Основна частина інвестицій в 2023 році була спрямована в такі сфери, як освітні технології (*EdTech*) – 85 млн дол. США, 41 %; ІТ-послуги (*IT Services*) – 30 млн дол. США, 14 %; фінансовий сегмент (*Finance*) – 29 млн дол. США, 14 %; ритейл (*Retail*) – 21 млн дол. США, 10 %; розваги (*Entertainment*) – 16 млн дол. США, 7 %; інші – 29 млн дол. США.

Найбільша величина інвестицій у 2023 році була залучена *Preply* – онлайнною освітньою платформою (70 млн дол. США). Інвестиції на суму 22 млн дол. були одержані *Fintech Farm* – платформою, що запускає необанки спільно з партнерами – традиційними банками по всім регіонам світу. AI-стартапом *Osavul* залучено 1 млн дол. США; блокчейн-стартапом *Kolibrio* отримано 2 млн дол. США; фінтех-стартапом *Fuelfinance* – 1 млн дол. США; AI-стартапом *Harmix* – 500 000 дол. США.

Дослідження фонду *AVentures Capital* підтверджують тенденцію до відновлення у сфері венчурного інвестування за перше півріччя 2024 року, свідченням чого є збільшення обсягу угод до 283 млн дол. США (в аналогічному періоді 2023 року цей показник складав 68 млн дол. США, що менше в 4,1 рази). 2024 рік відзначився появою нового шостого українського «єдинорога» – компанії *Creatio*, яка залучила 200 млн дол. США інвестицій при оцінці 1,2 млрд. дол. США [22].

Стан глобального та вітчизняного ринків венчурного інвестування фінансових технологій та подальші тенденції їх розвитку насамперед залежать від позитивних трансформацій у світовому геополітичному ландшафті. Полікризи виникають із-за безвідповідальних дій людей, і, як вважають учені, можуть привести до різних варіантів небезпечних сценаріїв – так званих «еволюційних глухих кутів».

Виникнення цих «глухих кутів» розвитку може відбуватися різними шляхами: із-за нестабільності глобальної співпраці, що приводить до міжнародних збройних конфліктів; хибного розуміння економічного зростання як самоцілі, що не сприяє задоволенню потреб людей та підтриманню необхідного стану довкілля; зміні клімату, що буде супроводжуватися цілим рядом незворотних наслідків; пріоритетності вигод у короткочасному вимірі над довгостроковими; безконтрольного розвитку штучного інтелекту; гіпертрофованого розвитку цифровізації, що може спричинити нестабільність у суспільстві та породити загрози демократії за рахунок насичення інформаційного простору дезінформацією [23].

На думку Петера Сьогаарда Йоргенсена, перед людством на сьогодні стоїть необхідність усвідомлення нової реальності та приділення уваги природі та суспільству, оцінюючи глобальні наслідки своїх дій.

Знаходячись в умовах ведення повномасштабної війни зі сторони росії, Україна, як ніхто інший, відчуває вплив негативних чинників у всіх сферах, включаючи і фінанси та інвестиції, але, разом з тим, розуміє важливість реалізації послідовних кроків для відновлення та нарощування активності у цих сегментах.

Для створення сприятливої ситуації щодо використання венчурного капіталу для розвитку ФінТех в Україні важливим є:

- удосконалення законодавства, що дозволить оптимізувати механізм венчурного інвестування, ураховуючи, що проект Закону України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері», який у 2007 році розглядався Комітетом з питань фінансів і банківської діяльності ВР України, так і не був прийнятий;

- формування такої ФінТех-екосистеми, яка сприятиме розбудові та швидкому розвитку процесів венчурного інвестування, одним із важливих елементів якої стане спрощення державної регуляції для стартапів;

- створення відповідної нормативно-правової бази для регулювання сфер штучного інтелекту та цифрових активів;

- в найближчі три-п'ять років (виходячи з озвучених цілей міністром цифрової трансформації Федоровим М.) забезпечення функціонування 500 стартапів на 1 млн. населення з налагодженими HR – процесами та ефективною комунікацією;

- активізація зусиль щодо співпраці із зарубіжними фахівцями у сфері венчурного інвестування, що дозволить за рахунок розуміння особливостей законодавчих вимог інших країн забезпечити успішний вихід на іноземні ринки без поспіху та з наявністю чітких переваг;

- ураховуючи відчутну потребу у висококваліфікованих фахівцях у сфері венчурного інвестування, за рахунок державного сприяння реалізувати механізм підготовки відповідних кадрів;

- в умовах стабілізації ситуації в країні та післявоєнного відновлення всіх сфер життєдіяльності суспільства доцільно збільшити увагу до розвитку приватно-державного партнерства у сфері венчурного інвестування, що забезпечить більш сприятливі умови для розвитку ринку фінансових технологій.

Висновки. Процеси венчурного інвестування розвитку фінансових технологій як на глобальному, так і національному рівнях, залежать від впливу цілого ряду чинників, які формують ступінь активності венчурних інвесторів і, відповідно,

створюють можливості для стартапів забезпечувати свій подальший розвиток відповідним фінансуванням. Несприятливі умови, викликані економічними складнощами та геополітичною напруженістю, вплинули на стан ринку венчурних інвестицій у 2023 році та початку 2024 року в бік їх скорочення та зменшення кількості венчурних угод.

Не зважаючи на зусилля стартапів не допустити даун-раунди, використовуючи такі способи як зменшення витрат, проведення внутрішніх раундів, багатьом із них прийшлося оголосити про їх проведення із залученням меншої суми венчурного капіталу. Із-за відсутності можливості одержати необхідний обсяг інвестицій та реалізованих економічних ризиків деякі стартапи припинили свою діяльність, включаючи і ті, що належали до категорії «єдинорогів». Винятком із сегментів, які відчули різке зменшення венчурних інвестицій, стали технології штучного інтелекту, які, за прогнозами фахівців, в найближчий час залишаться ключовою сферою інтересів венчурних інвесторів.

Відновлення венчурного інвестування буде залежати від термінів стабілізації економічної ситуації у світі. Важливим є підвищення стартапами вимог до використовуваних підходів та інструментів на стадії формування інноваційних ідей задля підвищення їх привабливості для потенційних венчурних інвесторів, які в сьогоднішніх умовах віддають перевагу не зростанню за будь-яку ціну, а гарантії стабільного прибутку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Jeong J., Kim J., Son H., Nam D. The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*. 2020. № 12(8). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3447> (дата звернення: 28.06.2024).
2. Кузьмін О.Є., Терлецька В.О. Кращі практики формування та функціонування венчурних структур. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С. 159–168.
3. Гребенник Н.Г., Терзі Л.М., Котовенко І.С. Особливості венчурного фінансування та тенденції на ринку венчурного капіталу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 84–98.
4. Дроздовський Я.П., Фединець М.М. Венчурне інвестування в сучасних умовах розвитку світової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 49–53.
5. Кройтор В.А. Правові засади венчурного інвестування у стартапи як інноваційний продукт. *Право та інновації*. 2023. № 3 (43). С. 39–46.
6. Явор О.А., Тупицька Є.О., Масловоюрченко К.О. Особливості цивільно-правового регулювання договірних відносин венчурного

інвестування в Україні. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 122–127.

7. Сітченко Г. М. Щодо поняття венчурного інвестування інноваційної діяльності. *Право та інновації*. 2021. № 2 (34). С. 30–35.

8. Третякова О.В., Харабара В.М., Грешко Р.І. Венчурне фінансування як ефективний інструмент інноваційного розвитку країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 18–20. С. 18–23.

9. Литвин І. В., Булак Ю. В. Венчурний бізнес в Україні в умовах воєнного часу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 283–291.

10. Тягунова З., Кравчук І., Томах В. Українські стартапи на міжнародних ринках. *Економіка і суспільство*. 2023. № 49. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29827/1/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 28.06.2024).

11. Матеріали пресс-центру Національної асоціації венчурного капіталу NVCA. URL: <http://www.nvca.org/> (дата звернення: 28.06.2024).

12. European private equity & venture capital association. URL: <http://www.evca.com> (дата звернення: 03.07.2024).

13. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. URL: https://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf (дата звернення: 03.07.2024).

14. Кириченко О.С. Перспективи впровадження механізму венчурного фінансування інноваційної діяльності та інноваційно-інвестиційних проєктів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2 (58). С. 52–59.

15. Кочура Т.О. Глобальні тренди розвитку венчурного капіталу та їх вплив на інвестування високотехнологічних проєктів. *Бізнесінформ*. 2020. № 4. С. 118–126.

16. Терлецька В.О. Концептуальні основи формування венчурних структур та їх моніторинг. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 108–122.

17. Кубрак Н.Р. Особливості розвитку венчурного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3717/3639> (дата звернення: 03.07.2024).

18. Сігаєва Т.Є., Петровська С.І., Іванишин С.І. Венчурний капітал та його роль у розвитку інноваційних підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9512/9565> (дата звернення: 03.07.2024).

19. These are the 32 most exciting European fintech startups to watch in 2024, according to venture capitalists. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/these-are-the-32-most-exciting-fintech-startups-europe-2024-2024-2> (дата звернення: 06.07.2024).

20. Шуть Д. Скільки інвестицій залучили fintech-проєкти зі ШІ у 2023 році. URL: <https://psm7.com/uk/news/skolko-investicij-privlekli-fintech-proekty-s-ii-v-2023-godu.html> (дата звернення: 06.07.2024).

21. Три ключові елементи великої кризи у світі. Як із неї вибратися? Джордж Сорос для Project Syndicate. URL: <https://www.irf.ua/try-kyuchovi-elementy-velykoyi-krzyu-u-sviti-yak-iz-neyi-vybratysya-dzhordzh-soros-dlya-project-syndicate/> (дата звернення: 11.07.2024).

22. Падіння інвестицій в українські стартапи сповільнилося, з'явилися ознаки відновлення – AVentures Capital. URL: <https://forbes.ua/news/padinnya-investitsiy-v-ukrainski-startapi-spovilnilosya-zyavilisya> (дата звернення: 11.07.2024).

23. Peter Sjøgaard Jørgensen, Raf E. V. Jansen, Daniel I. Avila Ortega, Lan Wang-Erlandsson. Evolution of the polycrisis: Anthropocene traps that challenge global sustainability. *Philosophical transactions of the royal society B*. 2023. URL:

24. <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2022.0261#d1e798> (дата звернення: 14.07.2024).

REFERENCES:

1. Jeong J., Kim J., Son H., Nam D. (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*, no.12(8). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3447> (accessed 28 June 2024).

2. Kuzmin O.E., Terletska V.O. (2023) Krashchi praktyky formuvannya ta funkcionuvannya venchurnykh struktur [Best practices in the formation and operation of venture capital structures]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1(9), pp. 159–168.

3. Grebennyk N.G., Terzi L.M., Kotovenko I.S. (2023) Osoblyvosti venchurnoho finansuvannya ta tendentsiyi na rynku venchurnoho kapitalu [Peculiarities of venture financing and trends in the venture capital market]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1 (82), pp. 84–98.

4. Drozdovskiy J.P., Fedinets M.M. (2022) Venchurne investuvannya v suchasnykh umovakh rozvytku svitovoyi ekonomiky [Venture investing in modern conditions of development of the world economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 43, pp. 49–53.

5. Kreitor V.A. (2023) Pravovi zasady venchurnoho investuvannya u startapy yak innovatsiynny produkt [Legal principles of venture capital investment in startups as an innovative product]. *Pravo ta innovatsii*, no. 3 (43), pp. 39–46.

6. Yavor O.A., Tupytska E.O., Maslova-Yurchenko K.O. (2024) Osoblyvosti tsyvil'no-pravovoho rehulyuvannya dohovirnykh vidnosyn venchurnoho investuvannya v Ukraini [Peculiarities of civil law regulation of contractual relations of venture investing in Ukraine]. *Pravo i suspilstvo*, no. 2, pp. 122–127.

7. Sitchenko G.M. (2021) Shchodo ponyattya venchurnoho investuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti [Regarding the concept of venture capital investment in innovative activity]. *Pravo ta innovatsii*, no. 2 (34), pp. 30–35.

8. Tretyakova O.V., Kharabara V.M., Greshko R.I. (2020) Venchurne finansuvannya yak efektyvnyy instrument innovatsiynoho rozvytku krayiny [Venture financing as an effective tool for innovative development

of the country]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18–20, pp. 18–23.

9. Lytvyn I.V., Bulak Yu.V. (2022) Venchurnyy biznes v Ukraini v umovakh voyennoho chasu [Venture business in Ukraine in wartime conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2 (8), pp. 283–291.

10. Tyagunova Z., Kravchuk I., Tomah V. (2023) Ukrayins'ki startapy na mizhnarodnykh rynkakh [Ukrainian startups on international markets]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 49. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29827/1/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (accessed 28 June 2024).

11. Materialy press-tsentru Natsional'noyi asotsiatsiyi venchurnoho kapitalu NVCA [Materials from the press center of the National Venture Capital Association NVCA]. Available at: <http://www.nvca.org/> (accessed 28 June 2024).

12. European private equity & venture capital association. Available at: <http://www.evca.com> (accessed 03 July 2024).

13. Ukrayins'ka asotsiatsiya investytsiynoho biznesu. Ponyattya venchurnoho kapitalu: neformal'nyy ta formal'nyy sektory [Ukrainian Association of Investment Business. The concept of venture capital: informal and formal sectors]. Available at: https://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf (accessed 03 July 2024).

14. Kirichenko O.S. (2020) Perspektyvy vprovadzhennya mekhanizmu venchurnoho finansuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti ta innovatsiyno-investytsiynyykh proektiv [Prospects for the implementation of the mechanism of venture financing of innovative activities and innovative investment projects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 2 (58), pp. 52–59.

15. Kochura T.O. (2020) Hlobal'ni trendy rozvytku venchurnoho kapitalu ta yikh vplyv na investuvannya vysokotekhnolohichnykh proyektiv [Global trends in the development of venture capital and their impact on investing in high-tech projects]. *Biznesinform*, no. 4, pp. 118–126.

16. Terletska V.O. (2023) Kontseptual'ni osnovy formuvannya venchurnyykh struktur ta yikh monitorynh [Conceptual foundations of formation of venture structures and their monitoring]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no.1(9), pp. 108–122.

17. Kubrak N.R. (2024) Osoblyvosti rozvytku venchurnoho biznesu v Ukraini [Peculiarities of venture business development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3717/3639> (accessed 03 July 2024).

18. Sigaeva T.E., Petrovska S.I., Ivanyshyn S.I. (2024) Venchurnyy kapital ta yoho rol' u rozvytku innovatsiynyykh pidpriyemstv [Venture capital and its role in the development of innovative enterprises]. *Naukovi perspektyvy*, to. 2 (44). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9512/9565> (accessed 03 July 2024).

19. These are the 32 most exciting European fintech startups to watch in 2024, according to venture capitalists. Business Insider. Available at: <https://www.businessinsider.com/these-are-the-32-most-exciting-fintech-startups-europe-2024-2024-2> (accessed 03 July 2024).

20. Shut D. (2023) Skil'ky investytsiy zaluchyly fintech-proekty zi SHI u 2023 rotsi. [How many investments have AI fintech projects attracted in 2023]. Available at: <https://psm7.com/uk/news/skolko-investicij-privlekli-fintech-proekty-s-ii-v-2023-godu.html> (accessed 06 July 2024).

21. Try klyuchovi elementy velykoyi kryzy u sviti. Yak iz neyi vybratysya? Dzhordzh Soros dlya Project Syndicate [Three key elements of the great crisis in the world. How to get out of it? George Soros for Project Syndicate]. Available at: <https://www.irf.ua/try-klyuchovi-elementy-velykoyi-kryzy-u-sviti-yak-iz-neyi-vybratysya-dzhordzh-soros-dlya-project-syndicate/> (accessed 11 July 2024).

22. Padinnya investytsiy v ukrayins'ki startapy spovil'nylosya, z'yavlylosya oznaky vidnovlennya – AVentures Capital [The fall in investments in Ukrainian startups has slowed down, there are signs of recovery – AVentures Capital]. Available at: <https://forbes.ua/news/padinnya-investitsiy-v-ukrainski-startapy-spovilnylosyazyavilisy> (accessed 11 July 2024).

23. Peter Søgaard Jørgensen, Raf E. V. Jansen, Daniel I. Avila Ortega, Lan Wang-Erlandsson (2023) Evolution of the polycrisis: Anthropocene traps that challenge global sustainability. *Philosophical transactions of the royal society B*. Available at: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2022.0261#d1e798> (accessed 14 July 2024).

ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

VECTORS OF THE TRANSFORMATION POLICY OF THE DEVELOPMENT OF THE COAL MINING INDUSTRY OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Вугледобувна промисловість України зазнала глибоких перетворень внаслідок триваючих військових дій, які впливають як на її стабільність, так і на безпеку працівників, функціонування виробничих потужностей та загальну здатність країни забезпечувати власні енергетичні потреби. Стаття детально аналізує поточний стан вугледобувної галузі, розглядає вплив війни на її функціонування та оцінює перспективи розвитку. Зокрема, пропонуються рекомендації щодо стабілізації галузі, включно з активним впровадженням інноваційних технологій, залученням інвестицій для відновлення та реструктуризації підприємств, а також підтримкою внутрішнього ринку. У дослідженні наведено оцінки ймовірних довгострокових наслідків для галузі, враховуючи ризики, пов'язані з тривалістю конфлікту, та можливі шляхи відновлення в післявоєнний період.

Ключові слова: вектори трансформації, політика розвитку, вугледобувна промисловість України, воєнний стан, експорт-імпорт вугілля, модернізація вугледобувної галузі.

The coal mining industry in Ukraine has undergone profound changes as a result of ongoing military actions, which impact its stability, worker safety, the operation of production capacities, and the country's overall ability to meet its own energy needs. Hostilities concentrated in the main coal-mining regions in eastern and southeastern Ukraine have caused significant damage. Numerous mines have been forced to cease operations, vital infrastructure has been destroyed, and coal supply logistics have faced severe disruptions due to shelling and blockades of railways and highways. Additionally, parts of the territories essential for coal extraction have fallen under occupation, significantly complicating the satisfaction of domestic energy demands and creating threats to the nation's energy security. In response to these challenges, the Ukrainian government, together with private companies, is taking measures aimed at revitalizing the industry. Major initiatives include redirecting production facilities to territories that remain under Ukrainian control, modernizing mines to improve their energy efficiency, and diversifying energy sources. Concurrently, social support programs are being implemented to assist workers affected by the consequences of military actions. This article provides an in-depth analysis of the current state of the coal industry, examines the impact of war on its operations, and assesses development prospects after the conflict ends. Specifically, recommendations are offered for stabilizing the industry amid ongoing military threats, including the active implementation of innovative technologies, attracting investments for the recovery and restructuring of enterprises, and supporting the domestic market to reduce reliance on imported energy resources. The study also presents assessments of potential long-term consequences for the industry, considering risks associated with the conflict's duration and potential pathways for post-conflict recovery. This analysis highlights how Ukraine can adapt to challenging circumstances and ensure the stability of its coal mining industry, while suggesting potential scenarios for sustainable development of the sector and the country's energy security in the future.

Keywords: transformation vectors, development policy, coal mining industry of Ukraine, martial law, export-import of coal, modernization of the coal mining industry.

УДК 330.341.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-17>

Скрипник Н.Є.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
і світових фінансів,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Камишна Д.С.

студентка,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Skrypnuk Nataliia

Oles Honchar Dnipro National University

Kamyshna Diana

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. Вугледобувна промисловість є однією з ключових галузей економіки України, яка забезпечує енергетичну незалежність та стабільність країни. Вугілля використовується як основне паливо для теплових електростанцій, які виробляють значну частину електроенергії. Проте з початком військових дій на сході України у 2014 р. та їх ескалацією у 2022 р. вугледобувна промисловість зазнала серйозних втрат. Регіони Донецької та Луганської областей, які є основними центрами вугледобування, опинилися в епіцентрі бойових дій, що призвело до значних руйнувань інфраструктури, зупинки виробничих потужностей і втрати доступу до ключових ресурсів.

Ці фактори призвели до суттєвого зменшення внутрішнього виробництва вугілля, що створило загрозу енергетичній безпеці України. Одночасно, потреба в імпорті вугілля та інших енергоносіїв зростає, що викликало додаткове фінансове

навантаження на державний бюджет. Також викликом стала потреба в захисті працівників та відновленні доступу до територій, що залишаються під ризиком окупації або руйнувань.

Таким чином, зберігається нагальна потреба у відновленні вугледобувної інфраструктури та адаптації галузі до нових викликів. Зокрема, стратегічне значення має впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та енергоефективності видобутку. Ці заходи є необхідними для зниження залежності від імпорту енергоресурсів і посилення енергетичної безпеки держави, особливо в умовах тривалих воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впливу війни на вугледобувну промисловість вивчалось в працях багатьох дослідників. Зокрема, у дослідженнях Я. Жаліло, О. Білоруса, В. Геєця, увага акцентується на економічних аспектах відновлення промисловості в умовах

військових дій та постконфліктного відновлення. Значна увага приділялася питанням енергетичної безпеки, які досліджували у своїх працях такі науковці, як В. Волков, Л. Горошкова, Є. Хлобистов.

Важливим є внесок дослідників з Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), які в своїх звітах оцінюють довгострокові наслідки для енергетичної інфраструктури України. Також варто відзначити дослідження Дж.Д. Гюнетта, П.Г. Кенурті, К.М. Вілера, П. Перейра, В. Чжао, Л. Симоцько, Р. Е. Гамільтона.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі впливу війни на вугледобувну промисловість України, а також у розробці можливих сценаріїв розвитку галузі в майбутньому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збройний конфлікт на сході України, що розпочався у 2014 р., спричинив значні руйнування інфраструктури вугледобувної промисловості, особливо в Донецькій та Луганській областях, де розташований Донецький вугільний басейн, який історично був основним центром видобутку вугілля в Україні, забезпечуючи понад 50 % загального видобутку країни.

Після 2014 р. більше уваги як відносно стабільний ресурс для забезпечення енергетичних потреб країни отримав Львівсько-Волинський басейн. Проте, через менші запаси та більш обмежені видобувні потужності, він не зміг повністю компенсувати втрати видобутку на Донбасі. Цей регіон, головним чином, постачає вугілля для місцевих електростанцій та промислових споживачів. Дніпровський буровугільний басейн також має великі поклади бурого вугілля, але обмежені можливості застосування через низьку теплоту згоряння, тому його переважно використовують

локально. До того ж, під час війни вугледобувні підприємства даного регіону зазнали шкоди через руйнування інфраструктури, зокрема водопостачальних споруд, що ускладнило видобувні роботи.

Окрім фізичних руйнувань, багато шахт опинилися на окупованих територіях, що фактично зробило їх недоступними для українських підприємств. Зокрема, на непідконтрольних територіях залишилися великі родовища антрациту, що поставило під загрозу енергетичну незалежність країни. Через втрату контролю над цими об'єктами Україна була змушена шукати альтернативні джерела вугілля за кордоном, що призвело до зростання витрат на імпорт і подорожчання енергії для споживачів [1].

До війни Україна була одним з найбільших видобувачів вугілля в Європі, зокрема, у 2013 р. країна видобула 64,89 млн. т вугілля (рис. 1).

Проте через військові дії в східних регіонах та втрату контролю над значною частиною шахт обсяги видобутку різко скоротилися. За даними Міністерства енергетики України, у 2021 р. видобуток вугілля склав 26,15 млн. т, що майже вдвічі менше, ніж до війни [2]. Основні шахти в Донецькій і Луганській областях опинилися в зоні бойових дій або на окупованих територіях, через що видобуток антрациту, критично важливого для теплових електростанцій, практично припинився.

Значне скорочення внутрішнього видобутку змусило Україну збільшити обсяги імпорту вугілля для забезпечення енергетичних потреб. У 2021 р. Україна імпортувала понад 19,6 млн. т вугілля, що на 15 % більше, ніж у попередньому році, а в 2018 р. імпорт досяг рекордних 21,4 млн. т, що коштувало Україні близько 3,35 млрд. дол. США.

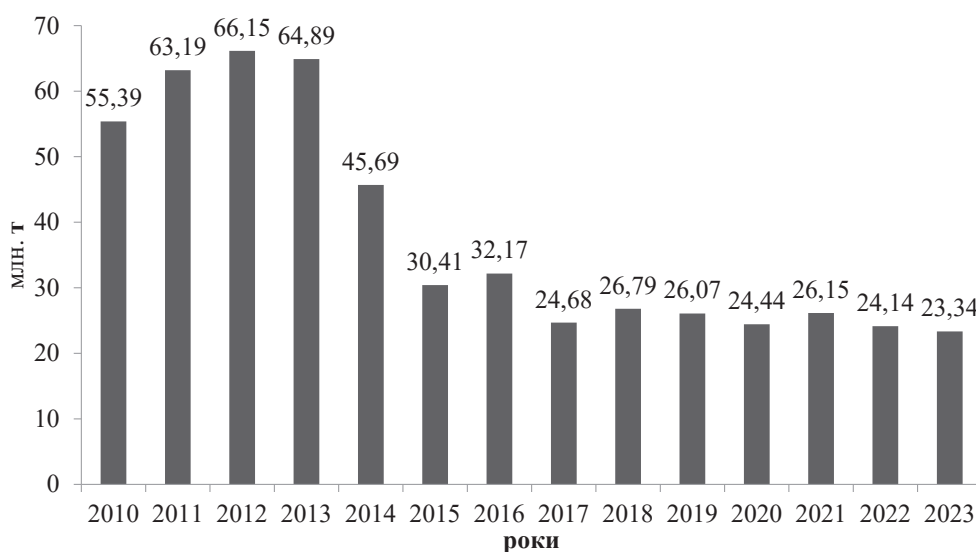


Рис. 1. Динаміка обсягів видобутку вугілля в Україні за період 2010–2023 рр., млн. т

Джерело: [3]

Однак, після повномасштабного вторгнення у 2022 р. імпорт вугілля скоротився в 4,2 рази, до 4,63 млн т, через припинення постачання з Росії та зростання внутрішнього видобутку і споживання запасів. У 2023 р. Україна ще більше скоротила імпорт вугілля, зменшивши обсяги до 0,7 млн т. Основними постачальниками стали Австралія (50 % від загального обсягу), США і Польща [5].

За оцінками експертів Центру економічної стратегії, через втрату контролю над шахтами податкові надходження до місцевих бюджетів у вугледобувних регіонах скоротилися на 50–60 %. Це також спричинило зростання безробіття у цих регіонах. За даними Міністерства соціальної політики України, рівень безробіття у 2021 р. у даних областях зріс більш ніж на 30 % порівняно з довоєнними роками.

Відновлення вугледобувної галузі в Україні вимагатиме значних інвестицій. За оцінками Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), для відбудови шахт і модернізації виробничих потужностей після війни необхідно інвестувати близько 2–3 млрд. дол. США. Це включає як відновлення зруйнованих об'єктів, так і впровадження новітніх технологій видобутку, які допоможуть підвищити продуктивність та безпеку праці. Зокрема, це автоматизація виробничих процесів та модернізація енергоефективних технологій, що дозволить зменшити витрати на видобуток вугілля та знизити негативний екологічний вплив [6; 7].

Також війна призвела до значних соціальних потрясінь, особливо в регіонах, які залежали від вугледобувної промисловості як основного джерела зайнятості. До 2014 р. тисячі людей у Донецькій та Луганській областях працювали на шахтах, які забезпечували робочі місця для місцевого населення та стабільні доходи для родин. Однак після початку бойових дій тисячі шахтарів втратили роботу через зупинку підприємств та неможливість забезпечення їх безпеки в умовах бойових дій. Для багатьох працівників вугледобувної галузі це означало втрату основного джерела доходу, що спричинило серйозні соціальні проблеми, такі як збільшення рівня бідності та еміграцію з постраждалих регіонів.

Уряд України за підтримки міжнародних організацій надає соціальну допомогу шахтарям, які постраждали від війни, через компенсації за втрату роботи та житла, а також одноразові виплати й підтримку переселенців. Держава забезпечує програми перекваліфікації, психологічну підтримку та медичну реабілітацію для травмованих шахтарів. [8]

Як зазначалося вище, скорочення доходів вугледобувних компаній призвело до зменшення податкових відрахувань, що обмежило

можливості місцевих органів влади у фінансуванні соціальних програм та інфраструктурних проєктів. Це, у свою чергу, вплинуло на якість життя місцевого населення та збільшило соціальну напругу в регіонах.

Зупинка роботи шахт супроводжувалася значними втратами транспортної інфраструктури. Військові дії призвели до пошкодження залізничних колій, мостів та автомобільних шляхів, які використовувалися для транспортування вугілля до електростанцій і для експорту. За даними компанії «Укрзалізниця», близько 40 % залізничних шляхів Донбасу було пошкоджено, що фактично паралізувало постачання вугілля на інші території України.

Ключові залізничні вузли, такі як Дебальцеве, через своє стратегічне розташування стали об'єктами активних бойових дій, що призвело до їхнього блокування та припинення залізничного сполучення в цьому регіоні. Крім залізничних колій, серйозних пошкоджень зазнали автомобільні дороги, мости та інші інфраструктурні об'єкти, які використовувалися для перевезення вугілля. Це спричинило не лише затримки в постачанні, але й значне збільшення вартості транспортування [9].

Крім внутрішньої логістики, війна негативно вплинула на експорт та імпорт вугілля. Зокрема, блокування портів у Чорному та Азовському морях, таких як Маріуполь і Бердянськ, суттєво обмежило можливості постачання. До війни ці порти були основними хабами для транспортування вугілля, проте бойові дії та окупація даних регіонів зробили неможливим використання цих маршрутів.

Спроба переключити експортні та імпортні маршрути на інші порти, зокрема в Одесі та Миколаєві, не вирішила проблему повністю, оскільки ці порти вже були перевантажені, а також стикалися з логістичними обмеженнями через військові дії в Чорному морі.

Попри складнощі воєнного часу, українська влада змушена розробляти нові стратегії для відновлення виробничих потужностей та підвищення ефективності видобутку вугілля на підконтрольних територіях.

Однією з ключових проблем є відсутність стабільного доступу до шахт, які були пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій. Це ускладнює як оцінку масштабів руйнувань, так і початок відновлювальних робіт. Більше того, багато шахт залишаються затопленими через пошкодження систем водовідведення, що вимагає значних ресурсів для їх осушення та повернення до робочого стану.

Одним із перших кроків у цьому напрямку стало відновлення шахт, які зазнали часткових руйнувань. Важливою частиною цієї роботи є модернізація виробничих потужностей, що включає впровадження новітніх технологій для видобутку вугілля. Наприклад, завдяки підтримці

Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) було запущено кілька проектів для модернізації українських шахт, що передбачають впровадження новітніх автоматизованих систем видобутку, які підвищують продуктивність і безпеку праці. Однак значна частина отриманих коштів пішла на покриття поточних витрат, таких як виплата заробітної плати, через системну нестачу інвестиційних коштів, що сповільнює довгострокову трансформацію галузі

Уряд України активно залучає міжнародні інвестиції для відновлення зруйнованих об'єктів. У рамках проекту UIF (Ukraine Investment Framework), запущеного у 2023 р. Європейським Союзом, передбачається мобілізувати до 40 млрд євро для підтримки різних секторів економіки України, включаючи вугільну промисловість, шляхом гарантій і страхування ризиків для міжнародних фінансових організацій.

Велика увага приділяється модернізації шахт для підвищення їхньої енергоефективності. Одним із ключових проектів є впровадження систем очищення викидів, які дозволять зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. В рамках програми «Зелена енергетика» шахти модернізують відповідно до новітніх стандартів екологічної безпеки, що дозволить знизити викиди парникових газів і збільшити ефективність виробництва.

Крім цього, на фоні постійної загрози військових дій, енергетична безпека стає одним із пріоритетів для України. У цьому контексті важливою є диверсифікація джерел постачання енергії.

Серед стратегій диверсифікації – розвиток атомної енергетики, а також збільшення потужностей гідроелектростанцій. У 2023 р. за підтримки Європейського Союзу було запущено кілька проектів для будівництва вітрових і сонячних електростанцій на територіях, які не постраждали від бойових дій. Ці ініціативи дозволять не тільки зменшити залежність від імпорту енергоносіїв, але й створити нові робочі місця та стимулювати економічний розвиток [10].

Висновки. Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що війна вплинула на всі ключові аспекти вугледобувної промисловості України, зокрема на видобуток, логістику та стратегії енергетичної безпеки. Бойові дії в таких регіонах як Донецька та Луганська області, спричинили масштабні руйнування шахт і зупинку виробничих потужностей, що призвело до суттєвого скорочення обсягів видобутку вугілля. Це підвищило ризики для енергетичної безпеки України, оскільки вугілля є основним паливом для теплових електростанцій. Додатково, порушення логістики через пошкодження залізничної інфраструктури та блокаду портів унеможливили транспортування вугілля, що вплинуло на можливість експорту та підвищило витрати на імпорт.

У відповідь уряд України разом із міжнародними партнерами, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), розробляють програми для відновлення галузі. Основні заходи включають модернізацію шахт для підвищення їхньої енергоефективності та впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи видобутку, що мають підвищити безпеку праці та продуктивність. Водночас активно розвиваються альтернативні джерела енергії (вітрова, сонячна), щоб зменшити залежність від вугілля і відповідати міжнародним тенденціям декарбонізації.

Таким чином, хоча війна створила численні виклики, завдяки міжнародній підтримці та стратегічним зусиллям з диверсифікації енергетики Україна може не лише відновити вугледобувну промисловість, але й забезпечити довгострокову стійкість та енергетичну незалежність, підтримуючи розвиток відновлюваних джерел енергії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міжнародне енергетичне агентство. Coal 2023: Analysis and forecast to 2026 / *International Energy Agency*. 2023. 130 с. URL: <https://www.iea.org/reports/coal-2023> (дата звернення: 29.10.2024).
2. CEIC Data. Ukraine Coal Production. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/coal-production> (дата звернення: 20.10.2024).
3. YCharts. Ukraine Coal Production. URL: https://ycharts.com/indicators/ukraine_coal_production (дата звернення: 30.10.2024).
4. Bloomberg. Ukraine Coal Production. URL: <https://www.bloombergscoalcountdown.com> (дата звернення: 30.10.2024).
5. Державна служба статистики України. Промисловість України у 2016–2020 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf (дата звернення: 30.10.2024).
6. Pereira P., Zhao W., Symochko L. та ін. The Russian-Ukrainian armed conflict will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*. 2022. С. 277–287. URL: https://www.researchgate.net/publication/363451089_Editorial_The_Russian-Ukrainian_armed_conflict_impact_will_push_back_the_sustainable_development_goals (дата звернення: 30.10.2024).
7. Guenette J.D., Kenworthy P.G., Wheeler C.M. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *The World Bank*. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/9cadb485-2629-529d-aa08-46299672d2c9> (дата звернення: 18.10.2024).
8. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. *World Bank Group*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (дата звернення: 19.10.2024).
9. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького націо-*

нального університету. Серія: Економічні науки. Хмельницький. 2024. № 1. с. 262–266.

10. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. *Разумков центр*. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> (дата звернення: 20.10.2024).

REFERENCES:

1. International Energy Agency. (2023). *Coal 2023: Analysis and forecast to 2026*. 130 p. Available at: <https://www.iea.org/reports/coal-2023> (accessed October 29, 2024).

2. CEIC Data. Ukraine Coal Production. Available at: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/coal-production> (accessed October 20, 2024).

3. YCharts. Ukraine Coal Production. Available at: https://ycharts.com/indicators/ukraine_coal_production (accessed October 18, 2024).

4. Bloomberg. Ukraine Coal Production. Available at: <https://www.bloombercoalcountdown.com> (accessed October 23, 2024).

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022). *Ofitsiina statystyka shchodo importu vuhillia u 2022 rotsi* [Official statistics on coal imports in 2022]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed October 22, 2024).

6. Pereira P., Zhao W., Symochko L. in. The Russian-Ukrainian armed conflict will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*. 2022.

S. 277–287. Available at: https://www.researchgate.net/publication/363451089_Editorial_The_Russian-Ukrainian_armed_conflict_impact_will_push_back_the_sustainable_development_goals (accessed October 30, 2024).

7. Guenette J.D., Kenworthy P.G., Wheeler C.M. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *The World Bank*. 2022. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/9cadb485-2629-529d-aa08-46299672d2c9> (accessed October 18, 2024).

8. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. *World Bank Group*. 2023. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (accessed October 19, 2024).

9. Kovalenko Yu., Lazarenko D., Marchenko O. (2024). Enerhetychna bezpeka krainy pid chas viiny: bariery ta perspektyvy podolannia [Energy security of the country during war: barriers and prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky* [, no. 1, pp. 262–266.

10. Konechenkov A., Omelchenko V. (2022). Sektor vidnovliuvalnoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny [The renewable energy sector of Ukraine before, during, and after the war]. *Razumkov Center*. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> (accessed October 20, 2024).

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FINANCIAL RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

The article provides a thorough analysis of approaches to accounting, analytical assessment and auditing of financial results in agricultural enterprises. It was determined that the main source of information about the factors that shape financial results is reporting on financial indicators, which emphasizes the importance of confirming its reliability. After all, the ability to influence financial results with the help of professional judgment and accounting policy requires independent control by auditors. The processes of accounting, analysis, and auditing of the results of financial activity are illustrated on the example of the activity of PSP "Peremoga". As part of the study, it was found that the company uses subaccount 791 "Result of operating activities" to record the operating financial result: expenses are recorded as a debit, and income as a credit. Account 70 "Revenues from sales" is used to record income from product sales, and account 71 "Other operating income" is used for other operating income. It was also found that a significant part of Ukrainian agricultural enterprises does not create a reserve of doubtful debts for the real accounting of receivables, as a result of which it is reflected in the balance sheet at the initial cost, which leads to an overestimation of assets and changes profitability indicators. In the course of the study, a methodology for auditing financial results was developed, which consists of three main stages: organizational, preparatory (planning), technological and effective. The implementation of this methodology will contribute to increasing the efficiency of the audit process, will help to clearly identify problems in accounting, reduce the risk of not detecting errors or fraud, will make it possible to realistically assess the financial condition of the enterprise and ensure the objectivity of the auditor's conclusions.

Keywords: accounting, analysis, audit, financial results, PSP "Peremoga", SWOT analysis, agricultural enterprise.

UDC 657:631.16

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-18>

Aleskerova Yuliia

Doctor of Economics Sciences,
Professor at the Department of Finance,
Baking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University

Vilchynska Nataliia

Lecturer of Economic Disciplines,
College of Technology and Industry
of Vinnytsia National Agrarian University

Volska Liubov

Assistant of the Department
of Analysis and Audit,
Vinnytsia National Agrarian University

Алескерова Ю.В.

Вінницький національний
аграрний університет

Вільчинська Н.Л.

Вінницький національний
аграрний університет

Вольська Л.Л.

Вінницький національний
аграрний університет

У статті здійснено ґрунтовний аналіз підходів до обліку, аналітичної оцінки та аудиту фінансових результатів у сільськогосподарських підприємствах. Визначено, що головним джерелом інформації про чинники, які формують фінансові результати, є звітність про фінансові показники, що підкреслює важливість підтвердження її достовірності. Адже можливість впливу на фінансові результати за допомогою професійного судження та облікової політики вимагає незалежного контролю з боку аудиторів. Дослідження на прикладі діяльності ПСП «Перемога» розкриває особливості обліку, аналізу та аудиту фінансових результатів підприємства. Виявлені сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, проведений аудит його діяльності та аналіз обліку на підприємстві. Під час дослідження також встановлено, що багато українських сільськогосподарських підприємств не формують резерву для сумнівних боргів, що призводить до відображення дебіторської заборгованості в балансі за початковою вартістю. Така практика спричиняє завищення активів та може спотворювати показники прибутковості. Дане підприємство, не ефективно проводить облік своїх ресурсів, як показало дослідження після аудиторської перевірки діяльності роботи. У зв'язку з цим були запропоновані методичні підходи до обліку фінансових результатів у системі рахунків, які дозволять створити надійну інформаційну основу для детального аналізу, контролю та управління доходами та витратами за різними напрямками діяльності підприємства. Це підвищить якість управлінських рішень і сприятиме покращенню ефективності діяльності підприємства. У ході дослідження розроблено методичку аудиту фінансових результатів, яка складається з трьох основних етапів: організаційного, підготовчого (планування), технологічного та результативного. Впровадження цієї методички сприятиме підвищенню ефективності аудиторського процесу, допоможе чітко ідентифікувати проблеми в обліку, знизити ризик невиявлення помилок чи шахрайства, дозволить реально оцінити фінансовий стан підприємства та забезпечити об'єктивність висновків аудитора.

Ключові слова: облік, аналіз, аудит, фінансові результати, ПСП «Перемога», SWOT – аналіз, сільськогосподарське підприємство.

Statement of the problem. For the effective development of entrepreneurship in Ukraine, it is necessary to have a system of providing accounting information adequate to market relations, which would contribute to the maximum use of all available resources of enterprises. Submission of such information is provided financial reporting of economic entities, in which the results of economic activity are summarized. In the conditions of market relations, the main condition for the development of every enterprise is its ability

to efficiently conduct production, that is, to obtain the necessary profit. Profit as an economic category reflects the final monetary assessment of production and financial activity and is the most important indicator of financial results of business structures.

The main source of information about the factors of formation of financial results is reporting on financial results, therefore the question of confirming the reliability of its indicators does not lose its relevance. Possibility manipulation of the amount of financial

Table 1

The main financial and economic indicators of the activity of PSP “Peremoga»

Indicator	2021	2022	2023	Deviation of 2023 from 2021, (+;-)
Net income from product sales	64611	66753	64663	+52
Other operating income	513	2205	1271	+758
Total net income	65124	68958	65934	+810
Administrative costs	493	549	476	-17
Other operating expenses	3120	5766	3880	+760
Expenses of everything	45853	79077	75930	+30077
Of them, the cost of goods sold	42240	72762	71574	+29333
Net profit	18970	-10346	-10263	-8707

Source: constructed by the authors based on financial reporting data

results on the basis of professional judgment and the chosen accounting policy necessitates confirmation of the reliability of reporting by independent persons – subjects of audit activity.

Analysis the last ones of research and publications. Such domestic scientists as: O. Podolyanchuk, Yu. Aleskerova, L. Fedoryshyna, M. Pravdyuk, Ya. Ishchenko and others. In their works, they considered the problems of modern accounting, analysis and auditing of the financial results of the enterprise.

Investigating the financial result as an object of accounting and auditing, it is worth consider this concept from the point of view of accounting, economic and unifying categories.

As an accounting category, the financial result is the result of comparison income received from economic activity and expenses incurred for receiving these revenues for a certain period. As an economic category, the financial result is profit, the source which is a transformed form of added value, and added value acts as the consequence of all capital advanced.

The unifying category summarizes both economic and accounting categories and is formulated as a change in the owner's equity (net assets) subject for the reporting period, which is the result of economic transactions and events, unrelated to the personal capital of the owners of the enterprise

The purpose of the study is the organization of accounting, analysis and auditing of the financial results of an agricultural enterprise in the conditions of modern development and ways of its improvement.

Presentation of the main result of the study. Investigating the financial result as an object of accounting and auditing, it is worth considering this concept from the point of view of accounting, economic, and unifying categories. As an accounting category, the financial result is the result of a comparison of the income received from economic activity and the costs incurred to obtain these incomes for a certain period. As economic category financial result – it profit, the source of which is the transformed form of added value, and the added value acts as a consequence of all advanced capital. The unifying category

summarizes both economic and accounting categories and is formulated as a change in the equity (net assets) of a business entity for the reporting period, which is the result of business operations and events not related to the personal capital of the owners of the enterprise.

We will consider an example of accounting, analysis and auditing on the example of the Peremoga PSP enterprise, which was founded in 2000. Grows grain and oil crops in the village. Vysoke, Tulchyn district, Vinnytsia region, st. Heroiv Maidan 44B. All the farm's land is under arable land, which indicates high plowing and rational use of the land. The soils are mostly chernozem. The main financial and economic indicators of PSP “Peremoga” are presented in the Table 1.

As can be seen from the Table 1, PSP “Peremoga” has not been increasing its income for the past three years, which is a consequence of the slowdown in revenue from sales and the increase in the cost of manufactured products. In addition, in comparison with 2021, PSP has seen a significant deterioration in financial results. This happened as a result of an increase in other operating expenses and the cost of production. An important indicator that affects the final results of management is the cost of manufactured products. In the economic sense, the cost price is a monetary expression of the company's expenses for the production and sale of products (works, services), since the cost price of products grew rapidly due to the increase in the price of fuel – lubricants, fertilizers, seeds. PSP received a loss in 2022–2023.

Let's consider liquidity indicators to assess their dynamics during the studied period in the Table 2.

Table 2

Dynamics of relative liquidity indicators of PSP “Peremoga”

Indicators	2021	2022	2023
Coefficient current liquidity	8.69	3.8	3.1
Coefficient quick liquidity	1.78	0.55	0.34
Coefficient absolute liquidity	0.48	0.11	0.00006

Source: constructed by the authors based on financial reporting data

The current liquidity ratio shows how many hryvnias of the company's current assets correspond to one hryvnia of current liabilities. The logic of this indicator is that the company repays short-term obligations mainly at the expense of current assets. Therefore, if current assets exceed current liabilities, the enterprise is considered liquid [4].

From the above table, it can be seen that PSP "Peremoga" is characterized by relatively acceptable values of the coverage ratio, that is, current assets exceed current liabilities by 3 times, which indicates a positive situation at the enterprise. The dynamics of this indicator indicate the threat of financial risk, as its value gradually decreases during the studied period. The calculations of this indicator at the PSP "Peremoga" indicate a rapid decrease: in 2023, the value of this indicator is already lower than the normative value. The coefficient of absolute liquidity, which is defined as the ratio of cash on the company's accounts and current financial investments that can be instantly transformed into cash to the company's current liabilities. Normative value given indicator traditionally is set at the level of 0.2. What concerns regulations given indicator, then in 2021 the enterprise reached its normative value. The calculated data demonstrate a low value of the absolute liquidity ratio in 2022–2023 at the enterprise. In general, in our opinion, it is not entirely correct to evaluate the indicator of instantaneous liquidity based on the data of official financial statements, since cash on current accounts and current financial investments have very high liquidity, and the data of the statements fix their value only on clearly defined reporting data [1].

Let's evaluate the indicators of financial stability and solvency of PSP "Peremoga" in Table 3.

According to it, subaccount 791 "Result of operational activity" is used to record financial results from operational activities. Accordingly, the expenses of operating activities are debited to the debit of the subaccount, and the income of operating activities is debited to the credit. In accordance to instructions on application plan accounts PSP "Peremoga" uses account 70 "Revenue from sales" and account 71 "Other operating income" to record operating income.

Score 70 "Incomes from implementation" assigned for generalization of information on income from the sale of finished products, goods, works and services, income from the rental of investment real estate objects, income from insurance activities, income from the gambling business, from holding lotteries, as well as the amount of discounts given to buyers, and about other deductions from income.

According to NP(S)BO 1 "General requirements for financial reporting", composition of other incomes, in particular, include income from implementation financial investments; income from non-operational exchange rate differences and other incomes that arise in the course of economic activity, but are not related to operational activity enterprises, i.e to the sub-account 793 "Result another ordinary activities" partially reflect income and expenses from investment activities.

In order to obtain a clear definition of the efficiency of the investment by the enterprise, it is possible to divide it investment activity on main investment activity and other investment activity and detail such information on sub-accounts the third order 793 account. Account 71 "Other operating income" summarizes information on other income from the company's operating activities in reporting period, except for income (revenue) from the sale of products (goods, works, services). To others operational income include: income from the sale of foreign currency; income from the sale of other current assets (except financial investments); income from operating room rent assets; income from the operational exchange rate difference for transactions in foreign currency; amounts of fines, fines, penalties and other sanctions for violation of business contracts, which are recognized by the debtor or in respect of which decisions of the court or commercial court have been received on their recovery; income from write-off of payables for which the statute of limitations has expired; reimbursement earlier written off assets (receipt of debts, written off as hopeless); sums of free circulating assets and subsidies received; other income from operating activities.

To reflect the costs of operational activity in the accounting, it is provided for the use of accounts 90 "Cost of sale", 91 "General production costs",

Table 3

Analysis of indicators of financial stability and PSP "Peremoga"

Indicator	2021	2022	2023	Deviation of 2023 from 2021, (+;-)
Coefficient of financial independence	0.94	0.88	0.81	-0.13
Equity maneuverability ratio	0.42	0.36	0.26	-0.16
The coefficient of the ratio of borrowed and equity capital	0.060	0.127	0.22	+0.16
Coefficient of sustainability of financing	0.95	0.89	0.87	-0.08
Concentration ratio of the capital involved	0.057	0.11	0.185	+0.128
Coefficient of maneuverability of working capital	0.062	0.041	0.00003	-0.06197

Source: constructed by the authors based on financial reporting data

92 “Administrative costs”, 93 “Sales costs”, 94 “Other costs operating room activity”.

According to the chart of accounts, subaccount 791 “Result of operating activities” is used to record the financial results of operating activities.

The main business operations related to the accounting of financial results from operational activities are presented in Table 2.2.

PSP “Peremoga” for accounting expenses and exit products use order journals №. 5 In rural areas. and №. 5 G s.-g. and 6 s.-g.

So, for accounting financial results operating room activity PSP “Peremoga” uses two analytical bills to sub account 791 “Result operating room activity”. Income from participation in capital is income received from investments in associated, subsidiary or joint ventures, accounting whose is being conducted method participation in capital for accounting such income is assigned to account 72 “Income from equity participation”, which has the following sub-accounts: 721 “Income from investments in associated enterprises”, 722 “Income from joint activities”, 723 “Income from investments in subsidiaries”. Currently, the majority of Ukrainian agricultural enterprises when displaying your business activities for the actual accounting of receivables do not create a reserve for doubtful debts, and receivables are included to summary Balance by original cost. This is another problem during the formation of financial results, as it leads to an overestimation of the currency of the Balance Sheet and affects the amount of profit. Another problematic issue in the system accounting financial formation results there is that during product evaluation at fair value, it is posted to account 26 “Finished products” and the corresponding analytical account. The proposed methodological principles of accounting for the formation of financial results of enterprises in the system of accounts will ensure the creation of a high-quality accounting and information base for the analysis, control and management of income, expenses and financial results in terms of types of activities, which will contribute to increasing the effectiveness of management decisions.

The audit of economic activity, including financial results, involves the assessment of economic operations and information about the conditions of operation of the enterprise, reflected in the financial statements, about the accounting system. When evaluating the object of inspection, auditors adhere to certain criteria. The main criteria for evaluating financial statements include: appropriateness, completeness, legality, objectivity, prudence, consistency. The purpose of the external audit on financial results is to check and confirm the reality and reliability of the indicators of the Report on financial results and their use. Of practical importance is the consideration of the audit methodology of the reliability of financial and tax reporting indicators based on accounting data, on separate articles of the Report on the financial results of the enterprise. At financial checks results auditor has to be guided P(S) BO 15 “Income”, which shows the procedure for forming information about the company’s income and its disclosure in financial statements, and P(S)BO 16 “Expenses”, which sets out the main one’s requirements to recognition, composition and evaluations expenses, disclosure of information about costs in financial reporting [3].

The sources of information for the audit are the data of Journals-orders №. 11, 12, information №. 16 or the corresponding typescripts when using the computer accounting form. The credit of the accounts shows the increase (receipt) of income, the debit shows the appropriate amount of indirect taxes (excise duty, VAT).

Audit financial results includes sprat stages:

- 1) Checking the definition income from implementation products (goods, works, services);
- 2) Checking the definition cost price implemented products;
- 3) Verification of the definition of gross profit (loss) as the difference between the net income from the sale of products (goods, works, services) and the cost price of the products sold;
- 4) Control over the articles “Other operating income” and “Other operating expenses”;
- 5) Checking the definition profit from operating activities as the sum of gross profit (loss), other

Table 4

Accounting reflection financial results operational activities of PSP “Peremoga”

Content economic operations	Correspondence	
	debit	credit
1. Sold out from harvest products agricultural production	27	231
2. Displayed revenue from implementation wheat winter	36	701
3. Accrued tax obligation with VAT	701	641
4. The cost price is displayed implemented products agricultural production	901	27
5. written off amount income on magnification financial result operating room activity	701	791
6. written off cost on reduction financial result operating room activity	791	901
7. Displayed clean profit	791	44
8. On calculated score arrived monetary funds from the buyer	311	36

Source: constructed by the authors based on financial reporting data

operating income, administrative expenses, sales expenses and other operating expenses;

6) Audit of other financial income, income from equity participation, other income;

7) Checking the definition profit before taxation as the sum of profit (loss) from the main activity, financial and other income, financial and other expenses (losses);

8) Verification of the definition of net profit as the difference between the amount of the financial result before taxation and the amount of income tax. Number studies have shown that SWOT analysis is one of the most common strategic tools among managers. SWOT analysis can be more effective than other management techniques for the decision-making process.

Visually, the SWOT analysis is a matrix with four quadrants that correspond to the abbreviation: *Strengths* – strengths – internal advantages of the enterprise over its competitors; *Weaknesses* – weaknesses – internal negative factors that the company cannot overcome, or what it needs; *Opportunities* – opportunities – factors of the external environment that the enterprise can use; *Threats* – threats (risks) – factors of the external environment that can negatively affect the activities of enterprises. Opportunities and threats are caused by external (uncontrollable or poorly controlled) factors, while strengths and weaknesses are caused by internal (controllable) factors.

The main advantages of the SWOT analysis are its simplicity and versatility, which allows you to accumulate various types of information during its conduct, as well as minimal financial costs for conducting

it, efficiency in the identification and classification of environmental factors that affect the company's activities. This actualizes the expediency of its use for the formation of a general strategy for the application of accounting outsourcing as an effective tool for business cooperation and a way to optimize the company's activities (Table 5).

Based on the results of the SWOT analysis, a matrix of strategic measures is drawn up:

1) "strength – opportunities" – shows which strengths should be used to increase the return on the opportunities of the external environment;

2) "weakness – opportunities" – due to which opportunities of the external environment the enterprise will be able to overcome existing weaknesses;

3) "strength – threats" – measures that use the strengths of the organization to eliminate (prevent) threats;

4) "weakness – threats" – shows which weaknesses must be eliminated in order to prevent threats.

Obviously, the comparison of the company's strengths and weaknesses with external opportunities and threats allows establishing lines of communication between them and planning measures regarding the form of accounting organization at the company, in particular the use of audit. As a result, a matrix of audit feasibility measures was formed based on the conducted SWOT analysis (Table 6).

The SWOT analysis made it possible to formulate strategies for choosing a process that should be submitted for audit: SO – an aggressive strategy for the development of own competencies – refusal of accounting outsourcing (creating accounting as a

Table 5

SWOT analysis of the audit

	Strong sides (S)	Weak sides (W)
Analysis internal environment	Saving time and resources; abbreviation costs; under – elevation quality accounting information; reduction risks fines sanctions by wrong folded reporting or untimely its submission; optimization taxation; expansion management possibilities; continuity accounting works (absence turnover personnel)	Low degree trust to outsider partner; relatively weak CONTROL by activity outsourcer; "dilution" of responsibility between participants business processes; opaque algorithm calculation cost services; dependence from outsourcer; lack of efficiency
	Opportunities (O)	Threats (T)
Analysis external environment	Access to new ones knowledge and technologies; transformation parts permanent costs in variables; adaptation to changes in the economic environment; increased flexibility; receiving others companions services (in particular , financial and legal consultations)	Probability leakage and losses information; risk increase prices on services outsourcing; risk rejection outsourcer from granting services; discrepancy somehow – those services their cost; insufficient WARNING outsourcing companies to needs the customer through big number customers; fraud and hidden expenses; absence professional experience of employees outsourcer

Source: author's development

Table 6

Matrix of strategic audit feasibility measures

SWOT analysis		External environment	
		Opportunities (O)	Threats (T)
Internal environment	Strong sides (S)	Refusal from audit	Partial audit
	Weak sides (W)	Partial audit	Full accountant's audit

Source: author's development

structural unit and using the work of full-time accounting employees, improving their qualifications; strengthening the technical base, etc.); WO – competitive strategy for internal transformations – partial audit.

Therefore, a SWOT analysis of business processes can reveal that some of them are a pronounced “weakness”, while others represent a strong side. Accordingly, the main purpose of the SWOT analysis of the audit is to determine the current situation, prospects and the subsequent best behavioral strategy for conducting accounting in-house or delegating it to external executors.

Conclusions. As a result of the research, a method of auditing the financial results of the enterprise was proposed, which was divided into three successive stages: organizational, preparatory (planning), technological and effective. The implementation of the specified method of checking financial results will contribute to the improvement of the auditor's work efficiency, the clear formulation of problems that arise in accounting, will make it possible to minimize the risk of not detecting accounting errors or fraud, to assess the real financial condition of the enterprise and to formulate a reasonable and unbiased conclusion.

SWOT analysis is noted as an effective tool for the development of management solutions and optimization of internal processes, it is used when determining the expediency of implementing outsourcing at the enterprise. The developed matrix of strategic measures for accounting outsourcing analyzed the internal and external environment from the standpoint of the company's strengths and weaknesses, its opportunities, and expected threats.

Allocation at the practical level of the accounting computer system by individual modules allows you to correctly determine the requirements, functionality, tasks, requirements and means of financial accounting, which are characteristic for the effective

implementation of accounting in farms. However, the functional subsystems are characterized by technical, technological, software, personnel capabilities that create effective business management with the help of the computer program Agri : accounting.

REFERENCES:

1. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. (2024) Financial management activities of enterprises in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 19–30. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-19-30>.
2. Ishchenko Y., Podolianchuk O. (2021) Accounting of real costs for the production of organic food: world experience and practice of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12 (6), pp. 610–631.
3. Plakhtii T., Fedoryshyna L., Tomchuk O. (2019) Socio-economic component preferential taxation of individual income. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-1-7> Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/650/pdf>
4. Pravdiuk N., Pokynchereda V., Pravdiuk M. (2019) The human capital of an enterprise: theory and assessment methodology. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-176-183>.
5. Pravdiuk M. (2023) Taxation of income in conditions of martial law. Accounting for business management under the conditions of marital state and the recovery of the national economy of Ukraine: collective monograph. Košice : High school security manajejstva v Košičiach, pp. 154–199. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7674921>
6. Podolianchuk O. (2022) Accounting and taxation of the activity results of enterprises. Theoretical and practical aspects of the development of modern scientific research: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 222–243. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-195-4-8>.

ПРИНЦИПИ, ЕТАПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

PRINCIPLES, STAGES AND METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT

В статті розглянуто теоретичні основи визначення ризиків у виробництві та торгівлі. Запропоновано комплексне визначення поняття «ризик». Представлено і охарактеризовано основні види ризиків, що виникають у господарській діяльності. Дана класифікація груп фінансових ризиків на основі джерел їх виникнення. Проаналізовано теоретичні та практичні питання оцінювання впливу ризику на ефективність інноваційної діяльності. На основі підприємства запропоновано підхід визначення і оцінки рівня збитку в наслідок притаманних збитків. Особливо розглянуто інноваційні засоби, які можуть вплинути на формування кінцевих результатів та ефективність антиризикових заходів та визначено доцільність цих заходів, а також резервів, які можна використовувати для підвищення ефективності інноваційного процесу. Розглянуто шляхи зниження збитку ківі можливих ризиків.

Ключові слова: рівень ризику, мінімізація ризику, ефективність, інфляційний ризик, виробничі витрати, втрати, стратегія управління ризиками.

УДК 658.511.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-19>

Крупельницька І.Г.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку
та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний
інститут
Державного торговельно-економічного
університету

Жукова О.А.

старший викладач кафедри
бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету
«Україна»

Krupelnytska Iryna

Vinnitsia Institute of Trade
and Economics of State University
of Trade and Economics

Zhukova Olga

Vinnitsia Institute of the University
of "Ukraine"

The article considers the theoretical foundations of risk identification in production and trade. A comprehensive definition of the concept of 'risk' is proposed. The main types of risks arising in economic activity are presented and characterised. A classification of groups of financial risks based on the sources of their occurrence is given. The theoretical and practical issues of assessing the impact of risk on the efficiency of innovation activity are analysed. On the basis of a small agricultural enterprise, an approach to determining and assessing the level of damage due to production delays, increased production costs, changes in sales value, defects in finished products, shortages of products, and inflation is proposed. The article separately considers innovative means that may affect the formation of the final results and the effectiveness of anti-risk measures and determines the feasibility of these measures, as well as reserves that can be used to improve the efficiency of the innovation process. The ways to reduce possible risks for kiwi marketing are considered. The relevance of the problem lies in the need to identify, study and assess risks in the Ukrainian economy. Therefore, the paper takes into account the nature of risks, types of risks, their functions and methods of minimising them. Let us summarise the results of the research: 1. Risk arises from the uncertainty of the environment, and the less information there is about it, the more uncertain it is. Under these conditions, an entrepreneur should remember that his main task is not to avoid risks at all, but to make risk-related decisions based on objective criteria, namely: to what extent an entrepreneur can act when taking risks. 2. There are many classifications of risks, but the most common are the following: political, production, commercial, financial, technical, industrial and innovative. 3. It should be remembered that it is necessary not to avoid risks, but to be able to reduce the likelihood of their occurrence, which is possible due to proper management work, which is a set of measures aimed at forecasting and early detection of risks that affect the business entity, development and implementation of measures to neutralise them (risk analysis and assessment, business plan development, insurance, etc.)

Keywords: risk level, risk minimisation, efficiency, inflation risk, production costs, losses, risk management strategy.

Постановка проблеми. Необхідність розширення теоретико-методологічних досліджень обумовлена важливістю визначення підходів до формування стратегії управління ризиками підприємств та удосконалення методів оцінювання ефективності прийнятих фінансових рішень з урахуванням ймовірності настання ризикових подій. В сучасному суспільстві достатньо швидко змінюються умови для господарської діяльності суб'єкта, виникають нові формати співпраці з контрагентами і відповідно з'являються нові ознаки ризиків, що потребують перегляду і вдосконалення існуючих методик їх визначення, характеристики, мінімізації їх впливу, чи запобігання. З точки зору методів управління ризиками, дослідження має враховувати фактори контролю, обліку та аналізу. Першочерговим для прийняття рішень в управлінні ризиками на нашу думку є контроль, який потребує застосування теоретичних методів дослідження на практиці. Це, зрештою, і обумовило вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Національна школа ризикології, як важливого напрямку економічної науки в нашій країні, перебуває в стані постійного формування. Цим проблемам присвячені праці, Лактіонової О.А. [1], В.В. Вітлінського [2], Гуриної О.В., Корнєвої Н.О. [3], В.І. Грушка, О.Л. Устенка, С.І. Наконечного, О.Д. Шарапова, та інших дослідників. Наприклад в роботах Лактіонової розглянуто більше теоретичні основи і практики управління фінансовими ризиками в цілому. [1] У статті Вітлінського, аналізуються проблеми забезпечення економічної безпеки з урахуванням характеристик системи: ризик, стійкість тощо. [2] Обґрунтовано, що методологія моделювання ризиків у системі економічної безпеки має базуватися на системній синергетичній парадигмі, наборі постулатів, принципів, застосування інструментів моделювання, штучного інтелекту, гібридних технологій та інтелектуального аналізу даних. Пропозиції мають теоретичні викладки, що потребує подальших прикладних

розробок. В працях Гуріної О.В., Корневої Н.О. розглядаються методичні підходи оцінювання ризиків, не пов'язаних з виробництвом.[3] Однак, кожен дослідницький крок у науці про ризик ставить і нові проблеми, які вимагають подальшого розвитку теорії економічного ризику в методологічному та концептуальному плані, створення методичних підходів та практичних інструментів для адекватного вирішення практичних завдань, що виникають на всіх рівнях управлінської ієрархії, як в економіці в цілому, так і в окремих її секторах.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, розробка методики й рекомендацій щодо прогнозування та мінімізації впливу ризикових подій у фінансовій сфері діяльності підприємств на основі аналізу факторів, що пов'язують різні види ризиків, та удосконалення методів управління фінансовими ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик є невід'ємною складовою будь-якого економічного процесу. Це обумовлено тим, що ризик в цілому може бути ознакою як невизначеної ситуації в оточуючому середовищі, так і необхідності вибору певної стратегії для досягнення цілей економічного суб'єкта. Тому ефективне функціонування будь-якої компанії в економічному середовищі суспільства пов'язано з використанням сучасних методів управління ризиками.

Теоретичні засади складають основу для вирішення більшості практичних завдань. Однак, за результатами теоретичних досліджень, існування різних визначень ризику часто заважає визначити унікальність дій економічних суб'єктів. Аналіз літературних джерел спочатку виявив певну фрагментарність визначень ризику з точки зору його якісної та кількісної складових. Часто у визначеннях ризику акцентується увага лише на одній зі складових. При цьому було виявлено, що невизначеність, яка призводить до виникнення ризикових ситуацій, враховується не в повній мірі. Зокрема, не враховується надлишковість інформації, яка призводить до невизначеності через виникнення умов вибору різних масивів вхідних даних [1–6].

В умовах ринкової економіки ризик є проявом економічної свободи, яка, у свою чергу, нерозривно пов'язана з певними економічними процесами та можливістю подолання тих чи інших проявів невизначеності.

Виходячи з цього та на основі комплексного теоретичного аналізу існуючих підходів і визначень змісту та сутності категорії «ризик», автори пропонують наступне уточнення: «Ризик - це невід'ємна складова будь-якого економічного процесу, що являє собою неминучі економічні відносини з різними напрямками прояву, зумовлені виникненням

об'єктивно наявної недостатньої, неточної або надлишкової інформації про настання певних подій чи їх випадковість і розраховується на основі оцінки ймовірності втрат у результаті настання таких подій.»

Основним аспектом такого уточнення є конкретизація проявів невизначеності через виникнення об'єктивно наявної недостатньої, неточної або надлишкової інформації та доповнення їх випадковими подіями, що в кінцевому підсумку узагальнює прояви невизначеності для певної множини релевантних інформаційних потоків. Крім того, таке уточнення враховує можливість прояву різних ризиків при здійсненні тих чи інших економічних процесів, що обумовлює різноманітність певних дій окремих економічних суб'єктів в ризикових ситуаціях. Тому в роботі констатується, що представлене роз'яснення не лише узагальнює існуючі визначення та прийняті характеристики ризику, а й визначає як зміст та сутнісну складову цього явища, так і можливості прояву різних сфер ризику.

Залежно від джерела виділяють наступні види ризику [4; 7]:

1. Виробничі ризики. Це проявляється в нестабільності обсягів виробництва і, зокрема, їх падінні. Джерелами (причинами) виробничого ризику є негативний вплив непередбачуваних факторів, таких як погода, поширення хвороб, шкідників тварин і рослин, генетичні зміни в них тощо. Прикладами прояву виробничого ризику є варіації урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, якості продукції та продуктивності пасовищ.

2. Ринкові ризики. Джерело цього ризику полягає в мінливості та непередбачуваності цін на сільськогосподарську продукцію та вхідні ресурси. Волатильність цін відображає зміни ринкових попиту та пропозиції.

3. Ризик морального зносу факторів виробництва. Причиною існування фактора морального зносу є науково-технічний прогрес. Під його впливом створюються нові, більш ефективні прилади і технології. Це призводить до морального зносу цих факторів виробництва.

4. Ризик, пов'язаний з нещасними випадками. Традиційним джерелом ризику є випадкове пошкодження. Це насамперед збитки (втрати), спричинені пожежами, вітром, повеннями, градом та різними аваріями. Інфляційні процеси розширюють можливості потенційних втрат, пов'язаних з цим ризиком.

5. Юридичний ризик. Його джерелом є нові закони та державні програми, пов'язані із соціально-економічними змінами в суспільстві. Тут зростає джерело невизначеності в діяльності сільськогосподарських підприємств. Прикладом прояву правового ризику можуть бути

нормативно-правові акти, що регулюють порядок використання кормових добавок, хімічних засобів захисту рослин і тварин, а також заходи щодо захисту навколишнього середовища.

6. Ризик, пов'язаний з використанням виробничого фактора людини. Причина цього ризику полягає в непередбачуваності поведінки та здоров'я людей. Наприклад, смерть або хвороба ключових працівників у критичний момент виробництва, може суттєво вплинути на результати. Другим прикладом прояву цього ризику є непередбачуваність і ненадійність партнерів, третім – недостатня кваліфікація керівника, який приймає важливі рішення.

7. Соціально-політичний ризик. Причиною (джерелом) його виникнення може бути зміна влади в країні, міжнародна напруженість тощо [5].

Проектні ризики компаній характеризуються великою різноманітністю і з метою ефективного управління ними класифікуються за такими ознаками.

Класифікуємо детальніше виділені види ризику (рис. 1).

Оцінювання ефективності інновацій здійснюється за допомогою показників, що враховують різні види фінансово-економічних ризиків. Розглянемо більш детально механізм їх розрахунку та вплив на діяльність компаній і при цьому візьмемо за предмет дослідження ТОВ «Агро-Альянс».

Збитки внаслідок подовження строку розроблення заходів науково-технічного прогресу (НТП)

порівняно із запланованим. Вони полягають у зниженні (недоотриманні) прибутку Π_{ort} внаслідок затримки виробництва продукції. Їх значення пропонується визначати за формулою [3]:

$$\Pi_{ORT} = \sum_{t=1}^{\Delta T} \frac{\Pi_t A_t}{(1 + E_t)^t} \quad (1)$$

де Π_t – прибуток на одиницю виробу даного виду у i -тому році, грн; A_t – річний обсяг виробництва виробу даного виду у i -тому році, шт/рік; E_t – коефіцієнт дисконтування, який враховує фактор часу, в.о.; t – поточний рік розрахунків, роки; ΔT – збільшення часу розробки та виготовлення виробу у порівнянні з передбаченим, роки.

$$\Pi_{ORT} = 10,3 / (1 + 0,15) = 8,96 \text{ тис. грн}$$

Якщо підприємство є малооб'ємним, ймовірність такої затримки становить 0,5. Тобто, враховуючи ймовірність збільшення термінів розробки нової продукції на підприємстві, збитки становлять 4,48 тис. грн.

2. Втрати від ризику збільшення виробничих витрат порівняно з розрахунковим Π_{ORC} , особливо на етапі розробки продукту [3].

$$\Pi_{ORC} = \sum_{t=1}^{\Delta T} \frac{\Delta C_t A_t}{(1 + E_t)^{\Delta T_b}} \quad (2)$$

де ΔC_t – приріст собівартості одиниці продукції даного виду порівняно з розрахунковою вартістю в i -му році її виробництва, грн.; ΔT_b – кількість років виробництва продукції з підвищеними витратами.



Рис. 1. Класифікація ризиків інвестиційних проектів підприємств

Джерело: сформовано автором

Втрати від ризику підвищення виробничих витрат порівняно з оціненим Π_{ORC} , особливо на етапі розробки продукту. При цьому збільшення витрат склало 52 тис. грн. за весь обсяг виробництва. Отже, $\Pi_{ORC} = 52 / (1 + 0,15)^2 = 5,9$ тис. грн. З урахуванням ймовірності дворічного періоду освоєння виробництва 0,4 збиток становить 2,36 тис. грн.

3. Збитки, що виникають внаслідок ризику зміни продавної ціни товару. Обчислимо їх аналогічно попередньому пункту. Ймовірність цього виду ризику приймається рівною 0,18. Отже, орієнтовна сума збитків за цією статтею становить $56 / (1 + 0,15)^2 * 0,18 = 1,14$.

4. Витрати від недоробки готової продукції [3].

$$A_{\text{прт}} = A_t(1 - p_t) \quad (3)$$

де $A_{\text{прт}}$, A_t – відповідно кількість реалізованої продукції даного виду та обсяг виробництва цієї продукції в t -му році, шт./рік; p_t – ступінь ризику в t -му році, в.о.

Обсяг реалізації продукції визначається з урахуванням ступеня ризику можливого недопродажу продукції. Частка продукції компанії, яка не має ринку, становить 0,35. Собівартість у звітному періоді склала 385,8 тис. грн., рівень ризику нереалізації продукції прийнятий за методикою 0,07.

Числове значення зазначеної величини визначається як частка нереалізованої продукції в загальному обсязі її виробництва. Він визначається на передпроектній стадії на основі досвіду, експертних оцінок і перспективних розрахунків. За наведеною вище формулою втрати виробника Π_{ORH} від недопродажу частини товару розраховуються як [3]:

$$\Pi_{ORH} = \sum_{t=1}^{\Delta T_B} \gamma_{1C} \frac{C_1 (A_t - A_{\text{прт}})_t}{(1 + E_t)^t} \quad (4)$$

де γ_{1C} – питома вага витрат у собівартості, які втрачаються у разі недопродажу, в.о.; ΔT_B – період виробництва в роках.

Підрахуємо втрати виробника Π_{ORH} від зниження ціни на частину товару.

$$\Pi_{ORH} = (385,8 * 0,35 * 0,07) / (1 + 0,15)^2 = 7,15 \text{ тис. грн}$$

5. Інфляційний ризик. Він полягає в зростанні цін, знеціненні грошей. Це може істотно змінити ефективність проекту. Відповідно, ефект пропонується розраховувати з урахуванням інфляції за формулою [6]:

$$\Pi_{RU} = \sum_{t=1}^{t_k} \frac{E_t}{(1 + E + \theta_t)^t} \quad (5)$$

де E_t – розрахований ефект у t -му році без урахування інфляції, грн.; θ_t – коефіцієнт інфляції (рівень інфляції) у t -му році, поточний на основі статистичних, прогнозних розрахунків та експертних оцінок; t_k – останній розрахунковий рік.

Ефект у поточному році без урахування інфляції становить 14,4 тис. грн. Рівень інфляції у 2006 році становив 1,21, у 2007 році – 1,1. Відповідно, ефект з урахуванням інфляції буде:

$$\Pi_{RU06} = 14,4 / (1 + 0,15 + 1,21) = 6,1 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{RU07} = 14,4 / (1 + 0,15 + 1,1) = 6,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, отримаємо збільшення величини ефекту на 0,3 тис. грн за рахунок зниження темпів інфляції.

6. Ризик, пов'язаний зі зміною податкової та митної системи Π_{ORHP} . Зі збільшенням розміру податків та інших відрахувань надприбуток компаній і фірм зменшується, і навпаки. Ймовірність впливу коефіцієнта зміни податку експерти оцінюють у 0,06. Тому значення Π_{ORHP} розраховується на основі даних про прибуток підрозділу.

$$\Pi_{ORHP} = 10,3 * 0,06 = 0,618 \text{ тис. грн}$$

7. Втрати від ризику зміни процентної ставки кредиту Π_{ORC} . Розрахункова ймовірність виникнення цього ризику становить 0,15.

Окремо розглянемо інноваційні засоби, які можуть вплинути на формування кінцевих результатів та ефективність антиризикових заходів та виявимо доцільність цих заходів, а також резерви, які можна використовувати для підвищення ефективності інноваційного процесу. Результати розрахунків, що містять величину ефекту антиризикових заходів з урахуванням їх вартості, представлені в табл. 1.

Розглянемо шляхи зниження збитків від несвоєчасної доставки сировини і матеріалів. З цією метою можна запропонувати такі заходи, як удосконалення роботи логістичної служби та перехід на систему доставки «точно вчасно». Хоча такі завдання вже ставилися перед службою матеріально-технічного забезпечення, результати розрахунків свідчать про те, що крім переходу від традиційної системи постачання потрібна також зміна постачальників і самих транспортно-посередницьких організацій. Основні витрати на ці антиризикові заходи припадають на пошук потенційних постачальників, переговори та інші організаційні заходи. Таким чином, ризики несвоєчасної поставки обладнання та матеріалів можна дещо зменшити шляхом більш розумного вибору постачальників, але звести їх до нуля неможливо, а тому слід погодитися з тим, що ефективність інноваційних заходів, можливо, буде знижуватися.

Щодо шляхів зниження ризику збільшення витрат на розробку інноваційних проектів можна запропонувати такі заходи, як кооперація та поєднання з іншими структурними підрозділами ТОВ «Агро-Альянс» та співпраці з іншими підприємствами. Незначне зниження цього ризику пов'язане з тим, що в ТОВ «Агро-Альянс» практично не залишилося проектних підрозділів, тому розробка

Таблиця 1

Розрахунок ефекту від зменшення наслідків ризику при впровадженні інновацій на ТОВ «Агро-Альянс»

Причини та види збитку	Вихідні дані			Протиризикові заходи					
	Числова величина збитку, тис. грн.	Імовірність його появи, в.о.	Величина збитку з урахуванням імовірного характеру процесу (2x3), тис. грн.	Зниження величини збитку до тис. грн.	Ефект від проведення антиризикових заходів (4-5), тис. грн.	Імовірність впливу заходів на позитивні наслідки процесу, в.о.	Ефект з урахуванням ступеня імовірності (6x7), тис. грн.	Вартість протиризикових заходів, тис. грн.	Ефект з урахуванням витрат на антиризикові заходи (8-9), тис. грн.
Затримка у поставці обладнання	42,36	0,23	9,7	2	7,7	0,8	6,16	3	3,16
Збільшення витрат на розробку проекту	8,96	0,5	4,48	1	3,48	0,4	1,392	1,2	0,192
Збільшення часу на освоєння виготовлення виробу	5,9	0,4	2,36	0,8	1,56	0,9	1,404	1,3	0,104
Зміна ціни продажу виробу	5,9	0,18	1,062	0,5	0,562	0,9	0,5058	0,4	0,1058
Можливий недопродаж продукції	0,715	0,07	0,05	0,04	0,01	0,9	0,009	0,1	–
Інфляційний ризик	6,4	0,5	3,2	2	1,2	0,4	0,48	0,7	–

Джерело: сформовано автором

нового обладнання пов'язана із залученням сторонніх організацій, що призводить до збільшення розміру ризику. Ризик подовження термінів освоєння продукту пов'язаний з негнучкістю виробничого процесу на підприємстві, що, в свою чергу, є основною причиною нестачі обігових коштів, виявленої при аналізі. Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних коштів. Цю ситуацію також можна покращити шляхом збільшення частки кооперативних і комбінованих поставок, а також бартеру та розрахунків. Часткового вирішення цієї проблеми можна досягти в майбутньому шляхом придбання більш сучасного обладнання з більшою універсальністю і функціональністю. Певною мірою проблему також можна пом'якшити шляхом уніфікації та стандартизації компонентів і видів продукції.

Ризик зміни ціни реалізації товару пов'язаний, перш за все, з новаціями конкурентів підприємства. Якщо у сфері виробництва товарів для забезпечення роботи підприємства проблеми конкуренції немає, оскільки існує природна монополія, то у сфері виробництва товарів для сторонніх організацій (кінцевого споживача) існує конкуренція з іншими компаніями, що виробляють подібну продукцію. Тому знизити ризик зміни ціни продажу товарів можна лише за рахунок прискорення темпів розробки та впровадження інновацій та своєчасного отримання переваг над конкурентами. Отже, питання зводиться до описаної вище проблеми підвищення гнучкості виробничо-дослідницького процесу. Що стосується ризиків можливого недопродажу товарів, а також інфляційних ризиків, то їх виникнення пов'язане в першу чергу зі сферою виробництва і реалізації.

Також на підприємстві виготовляється продукція, яка не є типовою для підприємства, вона

виготовляється на замовлення і не потребує пошуку додаткових каналів збуту. Що стосується інфляційних ризиків, то, як видно з табл. 1, впровадження заходів щодо їх зниження є невигідним для підприємства, тому доцільно було б відмовитися від такої продукції в умовах зростання потенційних ризиків.

Таким чином, кінцева ефективність заходів, що сприяють зниженню ризику інноваційних операцій, становитиме 3,56 тис. грн., що становить більше третини загальних можливих втрат при реалізації інноваційних проектів.

Висновки. Актуальність проблеми полягає в необхідності виявлення, дослідження і оцінки ризиків в економіці України. Тому в роботі були враховані природа ризиків, види ризиків, їх функції та методи їх мінімізації. Підіб'ємо підсумки з досліджень:

1. Ризик виникає через невизначеність середовища, і чим менше інформації про нього, тим більш невизначеним він є. За цих умов підприємець повинен пам'ятати, що його головним завданням є не уникнення ризиків взагалі, а прийняття пов'язаних з ризиком рішень на основі об'єктивних критеріїв, а саме: до яких меж підприємець може діяти, беручи на себе ризик.

2. Існує багато класифікацій ризиків, але найпоширенішими є такі: соціально-політичний, виробничий, комерційний, фінансовий, технічний, промисловий та інноваційний.

3. Необхідно пам'ятати, що потрібно не уникати ризиків, а вміти зменшувати ймовірність їх виникнення, що можливо завдяки правильній управлінській роботі, яка являє собою комплекс заходів, спрямованих на прогнозування та раннє виявлення ризиків, що спрямовані вплинути на суб'єкт підприємницької діяльності, розробку та

реалізацію заходів щодо їх нейтралізації (аналіз та оцінка ризиків, створення бізнес-плану, страхування тощо).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Навч. пос. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
2. Вітлінський В.В. Методологічні засади моделювання ризику в системі економічної безпеки. Моделювання та інформаційні системи в економіці, 2017. Випуск 94. С. 5–28
3. Гуріна О.В., Корньова Н.О. Управління фінансовими ризиками. Навч. пос. Миколаїв: видавець Румянцева Г. В., 2023. 357 с.
4. Robert Jarrow. The Economic Foundations of Risk Management. Theory, Practice, and Applications, 2017. 208 p. DOI: <https://doi.org/10.1142/10221> (дата звернення: 19.11.2024)
5. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
6. Долінський Л. Фінансовий ризик-менеджмент : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 132 с.
7. Colwell K. PhD MBA. Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream. 215 с. 3. 2019. (дата звернення: 20.11.2024)
8. Красностанова Н.Е., Рогожкіна М.І. Бізнес-планування та малі і середні підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 63. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-13>. (дата звернення: 21.11.2024)

REFERENCES:

1. Laktionova O.A. (2020) Upravlinnia finansovymy ryzykamy.[Financial risk management]. Vynnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa, 256 p. (in Ukrainian)
2. Vitlinskyi V.V. (2017) Metodolohichni zasady modeliuвання ryzyku v systemi ekonomichnoi bezpeky [Methodological principles of risk modeling in the system of economic security]. *Modeliuвання ta informatsiini systemy v ekonomitsi*, vol. 94, pp. 5–28 (in Ukrainian)
3. Hurina O.V., Kornieva N.O. (2023) Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Financial risk management]. Mykolaiv: vydavets Rumiantseva H.V., 357 p. (in Ukrainian)
4. Robert Jarrow (2017) The Economic Foundations of Risk Management. Theory, Practice, and Applications, 208 p. DOI: <https://doi.org/10.1142/10221> (accessed November 19, 2024)
5. Baldzhy M.D. (2015) Ekonomichniy ryzyk ta metody yoho vymiriuвання [Economic risk and methods of its measurement]. Kharkiv: Promart, 300 p. (in Ukrainian)
6. Dolinskyi L. (2022) Finansovy ryzyk-menedzhment [Financial risk management]. Kyiv : NaUKMA, 132 p. (in Ukrainian)
7. Colwell K. (2019) PhD MBA. Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream, 215 p. (accessed November 20, 2024)
8. Krasnostanova N., Rohozhkina M. (2022) Biznes-planuvannia ta mali i seredni pidpriemstva [Business planning and small and medium enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-13> . (accessed November 21, 2024)

ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ: ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ ТА ПРАВОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ

COMPENSATION FOR LOSSES: FINANCIAL-ACCOUNTING AND LEGAL STRATEGIES FOR UKRAINIAN ENTREPRENEURS

У статті розглянуто питання відшкодування збитків внаслідок військових дії та проаналізовано наявність існуючих правових механізмів компенсації при відновленні діяльності та підтримці економічної, фінансової та соціальної стабільності. Визначені проблеми щодо створення дієвого механізму нової правової бази, документування збитків та алгоритму подання заяв як до державних органів влади так і для міжнародних організацій. Підприємці самостійно повинні фіксувати пошкодження, збирати докази та звертатися до органів влади для реєстрації збитків. Важливим є врахування досвіду інших країн у відшкодуванні збитків та створення ефективного механізму відшкодування збитків та зміцнення довіри до державних інститутів. Формування нової правової бази для фіксації та доказування завданих збитків є необхідним кроком у забезпеченні прав підприємців.

Ключові слова: збитки, відшкодування збитків, документування фактів, фіксація доказів, інвентаризація.

The article examines the issue of compensation for damages resulting from military actions and analyzes the existing legal mechanisms for compensation aimed at restoring activities and maintaining social stability. It identifies the challenges related to establishing an effective mechanism, creating a new legal framework, documenting damages, and developing a procedure for submitting claims both to government authorities and international organizations. Entrepreneurs must independently document damages, gather evidence, and approach authorities to register their losses. It is important to consider the experience of other countries in compensating damages and to create an effective compensation mechanism that strengthens trust in public institutions. Developing a new legal framework for recording and substantiating damages is a necessary step in safeguarding entrepreneurs' rights. This contributes to the development of a fair compensation mechanism and bolsters trust in government institutions. Documenting such incidents should be carried out as promptly as possible, as timely recording can be a crucial element in the legal protection of affected parties. It is essential for entrepreneurs and citizens to know what steps to take to gather evidence and prepare relevant claims. This may include photographs of damaged property, witness statements, or other documents that can confirm the extent and nature of the damage. It is recommended to gather the most accurate information possible about the date and circumstances under which the damage to property occurred. It is important to take a variety of photos and videos of the damaged or destroyed object (such as buildings, structures, warehouses, vehicles), including panoramic shots with geographic location tagging. Additionally, information from open sources, including the Internet and social media, should be collected. It is essential to preserve these materials in their original quality, retaining all file names on a separate storage device. Written statements from witnesses of the destruction or damage, if available, should also be preserved.

Keywords: damages, damage compensation, documentation of facts, evidence recording, inventory.

УДК 341.1/8:338.14:355

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-20>

Шепель І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
обліку та фінансів,
Херсонський державний
аграрно-економічний університет

Shapel Inesa

Kherson State
Agrarian and Economic University

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли Україна продовжує стикатися з наслідками агресії, питання відшкодування збитків, завданих військовими діями, стає особливо важливим. Війна має руйнівний вплив на економіку, інфраструктуру та життя звичайних громадян, що робить тему відшкодування збитків актуальною не лише для підприємців, але й для суспільства в цілому. Військові дії призводять до масштабних втрат у бізнесі, включаючи знищення майна, обладнання та товарів. Наявність правових механізмів для компенсації цих збитків є критично важливою для відновлення підприємств та стабільності економіки. Тому формування нової правової бази для фіксації та доказування завданих збитків є необхідним кроком у забезпеченні прав підприємців. Це сприяє розвитку справедливого механізму відшкодування та зміцнює довіру до державних інститутів.

Такою відшкодування збитків має важливе значення для підтримки соціальної стабільності. Повернення підприємств до нормальної

діяльності допомагає зберегти робочі місця і забезпечити засоби до існування для багатьох людей. Тому доцільно розробити дієвий документально обґрунтований механізм відшкодування збитків в контексті відновлення країни після завершення конфлікту. Це сприятиме не лише економічному відновленню, а й зміцненню громадянської активності та соціальної згуртованості. Крім цього докладно слід враховувати досвід інших країн, які пережили військові конфлікти, може бути корисним для України. Розуміння міжнародних практик у відшкодуванні збитків може допомогти в адаптації місцевого законодавства та механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В аналітичній доповіді колективів львівських авторів (І.М. Городиський, М.В. Бем, С. Р. Косаревич, С.О. Верланов, Н.В. Василечко, А.А. Слюсар) стверджують що, одне із найскладніших і найважливіших завдань у правовому, обліковому, політичному та економічному аспектах – це забезпечити відшкодування збитків. Передовсім це своєрідний

стрес-тест для міжнародної спільноти на дієвість чинних досі міжнародно-правових інструментів [1]. Загальний принцип відшкодування збитків закріплено у Цивільному кодексі України: у ст.ст. 22, 1166 – щодо майнової шкоди та у ст.ст. 23, 1167 – щодо моральної шкоди [2]. Капліна О. В. стверджує «за підрахунками Київського інституту економіки станом на січень 2024 р. уточнена загальна сума прямих збитків економіки України від пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та інфраструктури складає 155 млрд дол. США. Слід підкреслити, що ця цифра відображає повне руйнування відповідних об'єктів» [3].

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка ефективної системи відшкодування збитків, завданих українським підприємцям внаслідок військових дій, шляхом аналізу існуючих правових механізмів компенсації та створення нової правової бази для документування фактів збитків. Дослідження також спрямоване на виявлення кращих практик міжнародного досвіду у відшкодуванні збитків, що сприятиме формуванню прозорого та дієвого алгоритму для подання заяв на компенсацію, з метою підтримки соціальної стабільності та економічного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Російська федерація здійснює обстріли мирних міст України, що створює серйозні загрози для життя та здоров'я громадян, а також призводить до руйнування будівель і споруд. Ці агресивні дії не лише завдають шкоди інфраструктурі, але й суттєво впливають на економічну ситуацію в країні. Для підприємців такі непередбачувані обставини можуть закінчитися повним знищенням бізнесу

або значними втратами, такими як пошкодження товарів і обладнання, а також економічні збитки через невиконання зобов'язань контрагентами. В умовах, коли бізнеси змушені адаптуватися до нових реалій, важливо мати чітку правову основу для відшкодування збитків. Наразі в Україні розробляється нова правова база для фіксації та доказування завданих збитків. Це стане ключовим елементом у відновленні підприємств після закінчення конфлікту та допоможе бізнесам повернутися до стабільної діяльності.

Збитки, які можуть зазнати підприємства, можуть включати: прямі матеріальні збитки, пов'язані з втратою чи пошкодженням майна через воєнні дії; невиконання умов господарських договорів, що призводить до фінансових втрат; втрати, що виникають через упущену вигоду, коли підприємства не можуть реалізувати свою продукцію або послуги внаслідок обстрілів та нестабільності [4]. Відзначаючи ці аспекти, важливо також зазначити, що підприємці можуть звертатися до правових інститутів для захисту своїх прав і відшкодування збитків, що підкреслює необхідність належної правової підтримки в умовах воєнного конфлікту.

Нами в таблиці 1 розроблено покроковий механізм документування фактів при пошкодженні майна внаслідок військових дій.

Наразі ще не затверджено остаточну процедуру, за якою буде здійснюватися відшкодування та компенсація громадянам, чиє майно було пошкоджено або знищено. Однак, незалежно від того, якою буде затверджена процедура відшкодування завданих збитків або компенсацій, критично важливо зафіксувати факт ушкодження або

Таблиця 1

Покроковий механізм документування фактів при пошкодженні майна внаслідок військових дій

Етап	Механізм збору інформації	Характеристика
1. Фіксація факту руйнування (знищення) майна	Збір інформації фото, відеозаписи свідків з їх координатами, бажано не менше двох.	До кожного фото- та відеофайлу бажано додати текстовий опис, який містить коротку інформацію про зміст і обставини зйомки.
2. Звернення до органів державної влади для реєстрації фактів руйнування (знищення) майна	Звернення до поліції ДСНС та отримати відповідний акт, який засвідчує факт пожежі, або руйнувань.	Звернення здійснювати через телефон, з представленням та обґрунтуванням звернень, фіксації та отримання відповідного акту у визначений строк, що буде виправдовуючи документом в судових справах.
3. Створення комісії на підприємстві для розрахунку збитків	Звернення до працівників облікової служби, про підтвердження фактів придбання ТМЦ, основних засобів, запасів	На підставі договорів купівлі-продажу, накладних, інвентарних карток визначення об'єктів пошкодженого майна та їх вартості
4. Визначення розміру збитків	Складання інвентаризаційної описи, підпис всіх членів комісії	Складання порівняльної відомості та розрахунок збитків
5. Подання заяви щодо компенсації (адресної допомоги) за обраним способом	1. Звернення до військово-цивільної адміністрації за місцем розташування зруйнованого чи пошкодженого майна 2. Звернення до міжнародних судових органів	Здійснити можливо за одним з методів: 1) самостійно через Портал Дія; 2) через адміністратора центру надання адміністративних послуг або нотаріуса.

Джерело: складено автором на основі [5; 6]

знищення майна. Це дозволить не лише підтвердити правомірність вимог, але й забезпечити можливість подальшого отримання компенсації в разі, якщо процедура буде визначена.

Документування таких фактів має відбуватися у найкоротші терміни, оскільки своєчасна фіксація може стати важливим елементом у процесі правового захисту постраждалих осіб. Важливо, щоб підприємці та громадяни знали, які кроки слід вжити для збору доказів і оформлення відповідних заяв. Це може включати фотографії пошкодженого майна, свідчення очевидців або інші документи, які можуть підтвердити розмір і характер збитків. Рекомендується зібрати максимально точні відомості про дату та обставини, за яких було завдано шкоди майну. Важливо зробити різноформатні фото- та відеозаписи ушкодженого або зруйнованого об'єкта (наприклад, будівель, споруд, складу, автомобіля), зокрема панорамні знімки з географічною прив'язкою до місцевості. Також слід зібрати інформацію з відкритих джерел, включаючи Інтернет та соціальні мережі. Слід враховувати, що потрібно зберігати їх в оригінальній якості, зі всіма назвами файлів на окремому носії. Також рекомендуємо зберігати письмові пояснення від свідків руйнування або пошкодження майна, якщо такі є. За можливості, бажано записати їхні свідчення на диктофон (за умови отримання попередньої згоди) і зберегти їхні контактні дані для подальшого зв'язку.

Фотографувати та знімати відео необхідно не лише з фокусом на окремі деталі (показуючи внутрішні пошкодження, деталі руйнування чи знищення), але й із урахуванням місцевості. Варто зафіксувати оточення: ландшафт, прилеглі споруди, дорожні знаки, характерні об'єкти, що допоможуть ідентифікувати місце події. Важливо зберігати фото- та відеоматеріали в їхньому первісному, необробленому вигляді – це забезпечить точність і достовірність матеріалів, що можуть слугувати доказами.

На підприємстві наказом керівника, доцільно створити комісію, яка буде перевіряти первинні документи (накладні), про підтвердження фактів придбання товарно-матеріальних цінностей, інвентарні картки для пошкодженого або зруйнованого майна, включаючи договори купівлі-продажу, підтвердження права власності (свідоцтво про право власності). Рекомендуємо заздалегідь зробити електронні скан-копії цих документів, що підтверджують право власності, і зберігати оригінали у спеціально підготовленому комплекті документів для екстрених випадків.

Як додаткові докази пошкодження чи знищення майна можуть використовуватися записи з камер відеоспостереження або відеореєстраторів. У разі доступності таких матеріалів, важливо заздалегідь отримати копії відповідних записів. Також, якщо є

фотографії чи відеозаписи, які відображають стан майна до його пошкодження або знищення, ці матеріали слід додати до справи як докази первісного стану об'єкта. Це може допомогти більш точно відтворити обставини події й підтвердити ступінь завданих збитків.

У разі виявлення факту знищення майна підприємство повинно провести інвентаризацію, яка виконується комісією для забезпечення точності даних бухгалтерського обліку та звітності, а також для підтвердження наявності й стану активів, їх відповідності критеріям визнання та оцінки. Під час процесу фіксується відсутність або пошкодження активів, а також підтверджується невідповідність їх критеріям визнання активами [7].

Інвентаризацію можна проводити лише за умови фізичного доступу до активів і відповідних місць їхнього розташування. Якщо доступ до активів можливий, інвентаризація повинна бути здійснена в день виявлення пошкоджень у обсязі, визначеному керівником підприємства. У разі обмеженого доступу до об'єктів підприємство може провести інвентаризацію після відновлення доступу, зафіксувавши всі відповідні обставини й терміни у документах.

Для збору даних про пошкоджене або зруйноване нерухоме майно можуть застосовуватися засоби дистанційного зондування Землі, зокрема космічна зйомка. Використання таких технологій дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про масштаби та характер ушкоджень, що може бути особливо корисним у випадках обмеженого доступу до місцевості. Космічні знімки дають можливість проводити моніторинг у реальному часі, фіксувати зміни на території та зберігати інформацію для подальшого аналізу. Це може слугувати додатковим доказом при оцінці збитків і стане в пригоді для підтвердження пошкоджень у правових процесах чи під час оформлення компенсації.

З метою ініціювання кримінального провадження за фактом знищення майна рекомендується подати відповідну заяву до поліції. Зауважте, що заяву можна подати онлайн, скориставшись електронним цифровим підписом (КЕП), що дозволяє спростити процес і заощадити час, звернувшись до правоохоронних органів через офіційний сайт або відповідний додаток.

Ще одним інтернет-ресурсом, за допомогою якого можна документувати та збирати докази щодо наслідків військових дій, є вебсторінка «Росія заплатить» (<https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>). На цьому сайті можна зберігати інформацію про зруйноване чи пошкоджене майно та зафіксовані матеріальні збитки. Дані, зібрані на платформі, допомагають оцінити масштаби збитків, завданих Україні та її громадянам внаслідок агресії. Вказані свідчення мають на меті сприяти визначенню обсягу завданої шкоди та залученню

відповідальних до компенсації збитків, спричинених війною [8].

Комісія з питань компенсації має розглянути заяву про відшкодування за знищений об'єкт нерухомого майна протягом 30 календарних днів від дати її подання. За необхідності, строк розгляду може бути подовжено ще на 30 днів, якщо об'єкт нерухомості знаходиться на території громади, розташованої в зоні бойових дій, тимчасової окупації, блокування або оточення. Перелік таких територій затверджується центральним органом виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики щодо тимчасово окупованих територій. Це подовження строку сприяє ретельнішому розгляду документів у складних умовах, пов'язаних із зоною воєнного конфлікту.

Також можливо подати заяву до Міжнародного Реєстру збитків <https://diia.gov.ua/services/RD4U>. Щоб подати заяву до Міжнародного Реєстру збитків через платформу «Дія», виконайте наступні кроки, які узагальнені в табл. 2.

Процес подання заяви лише забезпечує внесення вашої інформації до Міжнародного Реєстру збитків для подальшої компенсації, коли буде реалізовано механізм виплат.

Дуже важливим є документування фактів втрати та пошкодження посівів внаслідок війни. Але слід створити комісію з трьох осіб, з обов'язковим включенням головного агронома та представника облікової служби з визначення розміру збитків. Складати Акт про загибель посівів, з вказанням всіх фактів та подій (кадастрові номери ділянок, фотознімки знищених посівів). Їх слід класифікувати як надзвичайні обставини, з включенням у бухгалтерському обліку витрат на рахунок 977 «Інші витрати діяльності». Суму визнаних збитків від списання знищених активів рекомендуємо відобразити на забалансовому рахунок 072 «Невідшкодовані недостачі та втрати від псування цінностей» [10].

Через війну значна кількість підприємств аграрної сфери, критичної інфраструктури та українців втратили свої транспортні засоби, що стало серйозним ударом по їхньому фінансовому становищу. Наразі в чинному законодавстві компенсація за знищені або пошкоджені автомобілі не передбачена, проте ситуація може змінитися. Тому варто завчасно зафіксувати пошкодження або втрату транспортного засобу. Для цього рекомендується створити комісію на підприємстві, підготувати пакет документів та :

- 1) зробити фото- або відеофіксацію транспортного засобу, яка відображає всі пошкодження;
 - 2) зібрати письмові свідчення щонайменше двох очевидців події, які можуть підтвердити обставини;
 - 3) зберегти посилення або копії новин і публікацій у ЗМІ, що повідомляють про відповідний інцидент;
 - 4) звернутися до правоохоронних органів, зокрема, за номером 102 (поліція), для повідомлення про вчинення кримінального порушення або подавши заяву для фіксації факту пошкодження майна;
 - 5) вжити заходів для визначення розміру збитків, наприклад: самостійно замовити автотоварознавчу експертизу; зберегти квитанції, чеки, акти виконаних робіт, інші документи щодо витрат, яких зазнав власник; наполягати на проведенні автотоварознавчої експертизи у межах кримінального провадження за рахунок державного бюджету.
- Ці дії допоможуть підготуватися до можливого впровадження компенсаційної програми, а також захистити права власників постраждалих автомобілів, зібравши необхідні докази для підтвердження обставин втрати. Стягнути завдану шкоду в судовому порядку теж проблематично: можливо отримати позитивне судове рішення, проте його реальне виконання – пекуча справа. А втім, не втрачаймо надії! Існує зареєстрований

Таблиця 2

Покроковий механізм подання Заяви до Міжнародного Реєстру збитків через платформу «Дія»

Етапи подання	Характеристика та рекомендації
1. Перейдіть на сайт «Дія»	Зайдіть на офіційний вебсайт Дія та знайдіть розділ, присвячений Міжнародному Реєстру збитків
2. Авторизуйтеся	Для доступу до послуг необхідно авторизуватися, використовуючи електронний цифровий підпис (ЕЦП) або BankID, щоб підтвердити вашу особу
3. Заповніть заяву	Вкажіть інформацію про знищене чи пошкоджене майно, опис завданих збитків, а також обставини, за яких були нанесені збитки. Будьте максимально точними, включаючи всі деталі, що стосуються місця, часу та характеру збитків
4. Додайте докази	Додайте необхідні фотоматеріали, відеозаписи, копії документів, що підтверджують право власності, та інші докази, які підтверджують завдані збитки
5. Підтвердьте подання	Після заповнення заяви та завантаження всіх необхідних документів перевірте правильність даних та подайте заяву
6. Отримайте підтвердження	Після успішного подання ви отримаєте підтвердження про реєстрацію вашої заяви та унікальний номер, за яким можна відстежувати її статус

Джерело: складено автором на основі [9]

законопроект №11147, який визначає засади надання державою компенсації за пошкодження та знищення автомобілів внаслідок війни [11]. Слідкуймо за змінами в законодавстві та сподіваймося на краще!

Висновки. Важливо розробити обліково-правову базу, яка б регламентувала процес документування і компенсації збитків, по створенню алгоритмів для подання заяв до державних органів і міжнародних організацій, що спростить процедури для підприємців. Створення дієвого покрокового механізму документування допоможе забезпечити точність і повноту інформації, що надається для відшкодування збитків. При цьому процес подання заяв про відшкодування за знищене або пошкоджене майно має бути прозорим і зрозумілим. Важливо забезпечити можливість отримання компенсації через наявність документально підтверджених доказів. Відшкодування збитків – це не лише питання фінансового відшкодування, але й важливий фактор для економічного відновлення країни. Справедливе відшкодування допоможе зміцнити довіру до державних інститутів і підтримати соціальну стабільність. А підприємцям варто стежити за змінами в законодавстві, які можуть вплинути на механізми компенсації, і активно використовувати нові можливості для захисту своїх прав. Таким чином, реалізація цих стратегій сприятиме не лише відшкодуванню збитків, але й комплексному відновленню економіки України після завершення військових дій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Відшкодування для України: моделі, перспективи, виклики. Аналітична доповідь / І.М. Гордиський, М.В. Бем, С. Р. Косаревич, С. О. Верланов, Н. В. Василечко, А. А. Слюсар. Львів: Центр Дністрянського, 2023. 103 с. URL: https://dc.org.ua/uploads/material/war_reparations.pdf (дата звернення 01.11.2024).
2. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n5637> (дата звернення 01.11.2024).
3. Капліна О. В. Відшкодування шкоди, завданої громадянину внаслідок збройної агресії: кримінальний процесуальний аспект. *Проблематика документального оформлення, визначення шкоди та відшкодування збитків, завданих Україні та її громадянам внаслідок збройної агресії Російської Федерації* : тези наук.-практ. конф. (м. Харків, 22 червня 2022 р.). Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2022. С. 12–17. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19676> (дата звернення 28.10.2024).
4. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у

провадженні господарської діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (дата звернення 01.11.2024).

5. Узагальнена консультація: щодо знищеного майна та втрачених документів підприємства через військові дії. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/uzagalnena-konsultacia-sodo-znisenogo-majna-ta-vtracenih-dokumentiv-pidприємства-cerez-vijskovi-dii> (дата звернення 03.11.2024).

6. Про затвердження Порядку обліку пожеж та їх наслідків. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2003 р. N 2030. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2030-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.11.2024).

7. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Мінфіну від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення 02.11.2024).

8. Росія заплатить. Проект зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (дата звернення 04.11.2024).

9. Подати заяву до Реєстру збитків для України тепер можна через веб-портал «Дія». URL: <https://rd4u.coe.int/uk/-/submission-of-claims-to-the-register-of-damage-for-ukraine-now-possible-via-the-diia-web-portal> (дата звернення 02.11.2024).

10. Знищення посівів через війну. Нюанси оподаткування та облік списання. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/znyshhenno-posivy-cherez-vijnu-nyuansy-opodatkuвання-ta-oblik-spyssannya/> (дата звернення 01.11.2024).

11. Проект Закону про компенсацію за пошкодження та знищення автомобільних транспортних засобів внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації проти України. № 11147. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43943> (дата звернення 03.11.2024).

REFERENCES:

1. Horodyskyi I.M., Bem M.V., Kosarevych S.R., Verlanov S.O., Vasylechko N.V., Sliusar A. A. (2023) Vidshkoduvannia dlia Ukrainy: modeli, perspektyvy, vyklyky. Analitichna dopovid [Compensation for Ukraine: Models, Prospects, Challenges. Analytical Report]. Lviv: Tsentr Dnistrianskoho, 103 p. Available at: https://dc.org.ua/uploads/material/war_reparations.pdf (accessed November 01, 2024).
2. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n5637> (accessed November 01, 2024).
3. Kaplina O. V.(2022) Vidshkoduvannia shkody, zavdanoi hromadianynovi vnaslidok zbroinoi ahresii: kryminalnyi protsesualnyi aspekt [Compensation for Damage Caused to a Citizen as a Result of Armed Aggression: The Criminal Procedural Aspect]. *Problematyka dokumentalnoho oformlennia, vyznachennia shkody ta vidshkoduvannia zbytkiv, zavdanykh Ukraini ta yii hromadianam vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii* : tezy nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, June 22, 2022). Kharkiv: NluU imeni Yaroslava Mudroho,

pp. 12–17. Available at: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19676> (accessed October 28, 2024).

4. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriumstvom, ustanovam ta orhanizatsiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoi diialnosti [On Approval of the Methodology for Determining Damage and the Scope of Losses Caused to Enterprises, Institutions, and Organizations of All Forms of Ownership Due to the Destruction and Damage of Their Property in Connection with the Armed Aggression of the Russian Federation, as well as Lost Profits Due to the Impossibility or Obstacles in Conducting Business Activities]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (accessed November 01, 2024).

5. Uzagalnena konsultatsiia: shchodo znyshchenoho maina ta vtrachenikh dokumentiv pidpriumstva cherez viiskovi dii [General Consultation: On Destroyed Property and Lost Documents of an Enterprise Due to Military Actions]. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/uzagalnena-konsultacia-sodo-znisenogo-majnata-vtracenih-dokumentiv-pidpriumstva-cerez-vijskovi-dii> (accessed November 03, 2024).

6. Pro zatverdzhennia Poriadku obliku pozhezh ta yikh naslidkiv. [On Approval of the Procedure for Recording Fires and Their Consequences]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 hrudnia 2003 r. N 2030. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2030-2003-%D0%BF#Text> (accessed November 02, 2024).

7. Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan, zatverdzhene nakazom Minfinu vid 02.09.2014

№ 879 [Regulations on the Inventory of Assets and Liabilities]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (accessed November 02, 2024).

8. Rosiia zaplatyt. Proiekt zi zboru, otsinky y analizu informatsii pro materialni vtraty Ukrainy vid viiny z Rosiieiu [Russia Will Pay. A Project for Collecting, Assessing, and Analyzing Information on Ukraine's Material Losses from the War with Russia]. Available at: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (accessed November 04, 2024).

9. Podaty zaiavu do Reiestru zbytkiv dlia Ukrainy teper mozna cherez veb-portal «Diia» [You can now submit a claim to the Register of Losses for Ukraine through the Diia web portal]. Available at: <https://rd4u.coe.int/uk/-/submission-of-claims-to-the-register-of-damage-for-ukraine-now-possible-via-the-diia-web-portal> (accessed November 02, 2024).

10. Znyshchennia posiviv cherez viinu. Niuansy opodatkovannia ta oblik spysannia [Destruction of Crops Due to War: Taxation Nuances and Accounting for Write-offs.]. Available at: <https://sys2biz.com.ua/news/znyshcheno-posivy-cherez-vijnu-nyuansy-opodatkovannya-ta-oblik-spysannya/> (accessed November 01, 2024).

11. Proekt Zakonu pro kompensatsiiu za poshkodzhennia ta znyshchennia avtomobilnykh transportnykh zasobiv vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh viiskovoioiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy № 11147 [Draft Law on Compensation for Damage to and Destruction of Motor Vehicles as a Result of Hostilities, Terrorist Acts, Sabotage, Caused by the Military Aggression of the Russian Federation Against Ukraine № 11147]. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43943> (accessed November 03, 2024).

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A BANKING INSTITUTION UNDER MODERN CHALLENGES

Учасники фінансового ринку в Україні змушені провадити свою діяльність в умовах економічної нестабільності, оновлення нормативного регулювання та стрімко зростаючої конкуренції. Воєнні дії стали каталізатором, що призвів до реалізації значної кількості додаткових специфічних ризиків. Проте фінансові установи підлаштувалися до сучасних умов ринку завдяки миттєвому реагуванню на зміни на ринку та удосконаленню системи управління ризиками. В роботі проведено емпіричний аналіз ризиків діяльності комерційного банку на прикладі АТ «УКРСИББАНК», оцінено ефективність системи управління ризиками на основі моделі трьох ліній захисту. За результатами проведеного аналізу окреслено напрями підвищення ефективності системи ризик-менеджменту українських банківських установ в умовах сучасних викликів. Результати наукового дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту, покращення методів управління ризиками, автоматизації контролю за ризиками та адаптації організаційної структури системи ризик-менеджменту у комерційному банку до умов тривалих викликів.

Ключові слова: банківські ризики, комерційний банк, ризик-менеджмент, система управління ризиками, фінансова стійкість, тривалі виклики.

Financial market participants in Ukraine are forced to operate in an environment of economic instability, regulatory updates and rapidly growing competition. The hostilities have become a catalyst for the emergence of a significant number of additional specific risks. In particular, since the start of the full-scale Russian-Ukrainian war, the credit risk (default risk) in the financial market has increased, putting additional pressure on the quality of the loan portfolio and on equity due to new requirements for mandatory provisions. However, financial institutions have adapted to modern market conditions through prompt responses to market changes and the improvement of risk management systems. Special attention to risks in banking practice is justified, because usually banking institutions, performing the function of financial intermediaries, operate with the funds of their clients. In addition, banks are open dynamic systems that are constantly exposed to the influence of numerous external factors, the predictability of which varies greatly. In this context, the urgent issue is the enhancement of existing tools and the development of new ones for effective risk management in banking institutions under prolonged wartime challenges. This study conducts an empirical analysis of the risks associated with the operations of a commercial bank, using JSC "UKRSIBBANK" as a case study. The effectiveness of the risk management system is assessed based on the Three Lines of Defense model. Based on the analysis, key directions for improving the efficiency of risk management systems in Ukrainian banking institutions under current challenges are outlined. It is possible to significantly increase the financial stability and competitiveness of banks, ensuring effective risk management, improvement of internal processes, and minimization of negative impacts on financial results. The research findings have practical value and can be utilized in making relevant managerial decisions aimed at enhancing risk management effectiveness, improving risk management methods, automating risk control processes, and adapting the organizational structure of the risk management system in commercial banks to the conditions of prolonged conditions.

Keywords: banking risks, commercial bank, risk management, risk management system, financial stability, prolonged conditions.

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-21>

Федишин М.П.

к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Репужинська О.С.

здобувачка ОР «магістр»,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Fedyshyn Maiia

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Repuzhynska Olha

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Постановка проблеми. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану є критично важливим завданням для забезпечення стабільності фінансової системи та функціонування банківських установ. Воєнні дії значно підвищують ризики, пов'язані з кредитною діяльністю, ліквідністю, операційними процесами та кіберзагрозами. У цих умовах банки змушені оперативнo адаптувати свої ризик-менеджмент стратегії до нових викликів. Саме тому дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками в банках України у період війни є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук шляхів мінімізації загроз для фінансової стабільності банківських установ України є проблемою, над якою по теперішній час працюють науковці. Зокрема, вивченням причин виникнення ризиків, їх економічної сутності та розробленням методів управління ними у різні періоди займалися вітчизняні та зарубіжні дослідники: Шульга Н., Міщенко В. [1], Коваленко В. [2], Примостка Л. [3], Прасолова С., Вядрова Н. [4], Добровольська Е., Покотильська Н. [5], Сукач О. [6], Карась О., Шелудько С., Єгорова А. та інші.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на вирішення проблеми формування ефективного процесу управління ризиками в комерційних банках України і визначення для цього ефективних методів та інструментів. Аналіз досвіду управління ризиками в АТ «УКРСИББАНК» на сучасному етапі стане основою для розробки системи заходів, які дозволять автоматизувати та вдосконалити процес управління ризиками в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суттєвими видами ризику АТ «УКРСИББАНК» визначає наступні: «кредитний; ринковий; ризик зміни процентних ставок; ліквідності; операційний ризик (включно з правовим, інформаційним та ризиком порушення безперервності бізнесу); комплаєнс-ризик; репутаційний» [9].

Управління кредитним ризиком АТ «УКРСИББАНК» на рівні всього кредитного портфеля й окремого позичальника відбувається із застосуванням комплексу таких заходів: впровадження культури ризик-менеджменту, організація ефективного кредитного процесу, забезпечення достатньої кредитної адміністрації для своєчасного та повного моніторингу і оцінки кредитного ризику, розробка системи звітності, підтримка належного контролю за кредитними ризиками.

У 2022 році стає помітним значне скорочення обсягів кредитування, що насамперед пов'язано із обмеженнями, встановленими Національним банком України (далі – НБУ), що діяли після введення воєнного стану на території України, зокрема зменшення кредитних ризиків, обмеження нових кредитних ліній та перегляд дійсного кредитного портфелю. Так, наприкінці травня 2022 року АТ «УКРСИББАНК» було розроблено антикризову стратегію, оновлено політику ризик-менеджменту та стандарти оцінювання кредитоспроможності клієнтів, а також впроваджено програми реструктуризації для позичальників, які мали проблеми з обслуговуванням кредитів через війну. У II півріччі 2022 року розпочато часткове відновлення кредитних продуктів для фізичних осіб та малого бізнесу та відкрито програми іпотечного кредитування, у тому числі у співпраці з державними програмами

(наприклад, «Оселя»). Згадані обставини призвели до скорочення обсягу кредитів та авансів клієнтам банку майже вдвічі (на 48,19 %) з 28 459 815 тис. грн до 14 746 900 тис. грн, тоді як обсяги кредитів та авансів банкам зменшились на 97,21 % з 13 609 427 тис. грн до 379 898 тис. грн. Незважаючи на відновлення кредитування малого та середнього бізнесу, його обсяги у 2023 році помітно скоротились, що пов'язано із більш ретельним вивченням фінансового стану позичальників та вимогами до забезпечення кредиту. Банк зосередився на підтримці бізнесів у сферах виробництва, ІТ, аграрного сектору та енергетики. Вжиті заходи сприяли стабілізації роботи АТ «УКРСИББАНК» у кризовий період та зумовили запуск низки нових кредитних продуктів: споживчих кредитів та кредитів на розвиток технологічних стартапів.

Одним із найбільш поширених методів ефективного управління кредитними ризиками є встановлення лімітів на окремі види ризиків відповідно до прийнятого ризик-апетиту та регулярний контроль відповідності поточної діяльності встановленим лімітам (рис. 1).

За період, охоплений аналізом, АТ «УКРСИББАНК» демонстрував високий рівень відповідальності у дотриманні регуляторних вимог та не допускав порушень пруденційних нормативів, встановлених НБУ. Для більш детального аналізу кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» розглянемо склад кредитного портфелю банку (табл. 1, табл. 2).

Упродовж 2021–2023 років спостерігалось поступове зменшення частки великих кредитів та авансів, наданих банкам, що також відображено на графіку через значне зниження нормативу Н8. Станом на 30 червня 2024 року сума заборгованості практично відсутня: всього 1 контрагент із залишком 20 тис. гривень.

Щодо кредитів та авансів клієнтам слід зазначити, що у 2023 році їх обсяг зменшився, проте частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля зростає, що є негативною тенденцією, яка також відображена на рис. 1 у вигляді збільшення значення нормативу Н8.

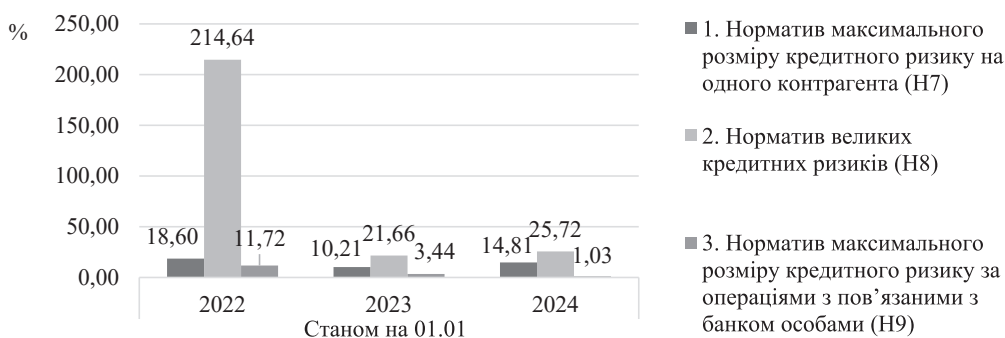


Рис. 1. Значення нормативів кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» за 2022–2024 роки, %

Джерело: [7–8]

Таблиця 1

Аналіз кредитного ризику за кредитами та авансами банкам АТ «УКРСИББАНК» за 2021–2023 роки

№ з/п	Показник	Станом на 31.12		
		2021	2022	2023
1.	Кредитний ризик без урахування впливу забезпечення та інших кредитних покращень, тис. грн	13609427	379898	20
2.	Сума заборгованості 5 контрагентів із найбільшою заборгованістю, тис. грн	4721922	379898*	20**
3.	Частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля, %	35 %	100 %	100 %

379 898** – у 2022 році було 2 контрагенти із залишком у сумі 379 898 тис. гривень

20** – у 2023 році був лише один контрагент із залишком у сумі 20 тис. гривень

Джерело: [7]

Таблиця 2

Аналіз кредитного ризику за кредитами та авансами клієнтам АТ «УКРСИББАНК» за 2021–2023 роки

№ з/п	Показник	Станом на 31.12		
		2021	2022	2023
1.	Кредитний ризик без урахування впливу забезпечення та інших кредитних покращень, тис. грн	28459815	14746900	11237375
2.	Сума кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю, виданих 10 найбільшим позичальникам, тис. грн	11811609	7981126	7256592
3.	Частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля, %	40	42	50

Джерело: [7]

Можемо зробити припущення, що у 2024 році відбулось «вирівнювання» показника Н7 у межах допустимого значення, який надалі буде змінюватись. Норматив Н9 досяг мінімуму в 2024 році, що свідчить про активну роботу АТ «УКРСИББАНК» щодо зниження ризиків операцій із пов'язаними з банком особами. Ринковий ризик пов'язаний зі зміною вартості грошей у часі та коливаннями на ринку капіталу, тобто може реалізуватися внаслідок негативних змін облікової ставки НБУ, курсу валют, вартості цінних паперів, законодавства, кон'юнктури ринку та ін.

АТ «УКРСИББАНК» працює в динамічних умовах: облікова ставка постійно змінюється. Єдиний «сталий» період з 03 червня 2022 року по 27 липня 2023 року характеризується значенням 25 %, яке було встановлено НБУ з метою забезпечення курсової стабільності та стримування інфляційних

процесів на початку повномасштабного вторгнення. З 28 липня 2024 року спостерігається зниження рівня облікової ставки. Станом на 01 вересня 2024 року вона збережена на рівні 13 %. НБУ зазначає, що таке рішення сприятиме сповільненню інфляції та її наближенню до цілі 5 %, а також підтримає стійкість на валютному ринку. АТ «УКРСИББАНК» кількісно оцінює вплив змін облікової ставки та курсу валют на свою прибутковість і прагне тримати рівень ринкового ризику у межах, що відповідають його клієнтоорієнтованій бізнес-моделі, а також мінімізувати можливі втрати у разі несприятливих сценаріїв. Різка зміна курсу валют має значний вплив на складову ринкового ризику – валютний ризик. АТ «УКРСИББАНК» встановлює ліміти ризику для кожної валюти та загальний допустимий рівень ризику для відкритих валютних позицій, на рівні, який передбачений вимогами НБУ (рис. 2).

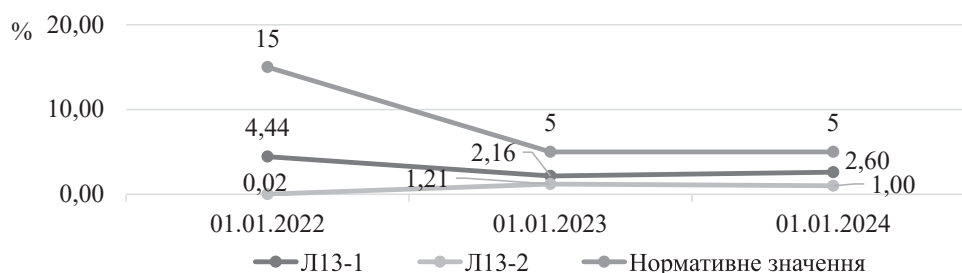


Рис. 2. Зміна значень Л13-1 та Л13-2 упродовж 2022–2024 років

Джерело: [7–8]

У 2023–2024 роках ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції банку (Л13-2) залишався в межах 2,16–2,60 %, значно нижчим за нормативне значення (5 %), що вказує на дотримання банком консервативної стратегії.

Основним методом управління процентним ризиком є метод GAP, що базується на виділенні активів та зобов'язань комерційного банку, які реагують на зміну процентних ставок. Управління гепом полягає у підтримці співвідношення гепу до загальних активів у визначених межах (табл. 3).

Загалом, АТ «УКРСИББАНК» стикається з помітним процентним ризиком, який обумовлений нестабільною динамікою активів і пасивів, чутливих до змін процентних ставок.

Банк управляє ліквідністю, контролюючи залежність від фінансових ринків та дотримуючись регуляторних вимог. Одним із основних методів управління ризиком ліквідності [9] на рівні банку є дотримання економічних нормативів: нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю для всіх

валют (LCR_{вв}), нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR_{ів}) та нормативу коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) (табл. 4).

Загальний і валютний LCR вказують на сильну позицію банку щодо покриття короткострокових зобов'язань, особливо у 2023 році завдяки зростанню обсягу інвестицій у цінні папери та збільшенню коштів обов'язкових резервів банку і короткострокових розміщень в НБУ. Тенденція до покращення ліквідності дозволяє банку ефективно управляти ризиком ліквідності, зберігаючи стабільність навіть за умов зростаючих зобов'язань.

Для визначення рівня операційного ризику та його оцінки з подальшим вибором методу управління застосовують методіку базового індикатора, запропоновану Базельським комітетом (табл. 5).

Постійне зростання адміністративних витрат свідчить про підвищення вартості утримання персоналу, оренди, обслуговування інфраструктури та підкреслює необхідність подальшої оптимізації

Таблиця 3

Аналіз індикаторів процентного ризику АТ «УКРСИББАНК» за 2019–2023 роки

Показник	Станом на 31.12			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чутливі до змін процентної ставки активи, тис. грн	69291903	95263055	122784265	37,48	28,89
Чутливі до змін процентної ставки пасиви, тис. грн	66996824	93701425	119779078	39,86	27,83
Сукупні активи, тис. грн	78035173	108455073	141935360	38,98	30,87
Коефіцієнт гепу, %	2,95	1,44	2,12	-51,19	47,22
Рентабельність активів, %	1,86	3,28	2,97	76,34	-9,45
Чиста процентна маржа, %	4,69	8,04	8,45	71,43	5,10
Чистий спред, %	5,26	9,14	9,74	73,76	6,56
Рівень облікової ставки НБУ, %	9,0	25,0	15,0	177,78	-40,0

Джерело: [7–8]

Таблиця 4

Показники ліквідності АТ «УКРСИББАНК» за 2020–2024 роки

Показник	Станом на 01.01, %			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
LCR _{вв}	253,70	307,64	289,29	21,26	-5,97
LCR _{ів}	220,27	286,73	242,28	30,14	-15,51
NSFR	171,63	327,35	338,23	90,70	3,32

Джерело: [7–8]

Таблиця 5

Оцінка операційного ризику АТ «Укрсиббанк» за 2019–2023 роки

Найменування показника	Станом на 31.12			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Загальний чистий операційний дохід, тис. грн	6104719	11954211	14663216	95,82	22,66
Чистий процентний дохід, тис. грн	3656364	8714905	11987980	138,35	37,56
Чистий комісійний дохід, тис. грн	2013260	1600035	1654313	-20,53	3,39
Середнє значення операційного доходу, тис. грн	5854654	9529267	12808264	62,76	34,41
Капітал на покриття операційного ризику, тис. грн	843724	1429394	1902129	69,41	33,07
Власний капітал банку, тис. грн	9545420	13104103	17324411	37,28	32,21
Частка капіталу на покриття операційного ризику у власному капіталі банку, %	8,8	10,9	11,0	23,86	0,92

Джерело: [7]

витратної частини. Частка капіталу на покриття операційного ризику у власному капіталі банку на рівні 10,9 % у 2022 та 11,0 % у 2023 році свідчить про наявність достатньо високого рівня капіталу для управління операційними ризиками, що є позитивним сигналом для стабільності банку у мінливих умовах. Окрім цього, банк демонструє зростання основних фінансових показників, що вказує на його ефективну стратегію управління ризиками та операційною діяльністю.

АТ «УКРСИББАНК» включає до операційного ризику інформаційний ризик, ризик порушення безперервності бізнесу та юридичний ризик.

Слід зазначити, що упродовж 2022–2024 років не було зафіксовано інцидентів, пов'язаних із інформаційним ризиком в АТ «УКРСИББАНК». Проте з огляду на зростання кіберзагроз та розвиток цифрових технологій, можливість виникнення інформаційного ризику не можна повністю виключити, у зв'язку з чим банк постійно здійснює моніторинг та оновлення внутрішніх політик безпеки [7]. Управління ризиком порушення безперервності бізнесу складається із етапів ідентифікації, аналізу, оцінки, прийняття ризиків та контролю, що дозволяє вживати коригувальні заходи та забезпечувати процес планування безперервності бізнесу. Юридичний ризик полягає в ймовірності виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів через невиконання сторонами умов договорів, зокрема через їх невідповідність вимогам законодавства або можливість неоднозначного тлумачення, що вимагає вирішення через судові процеси або інші юридичні механізми. Оскільки АТ «УКРСИББАНК» має великий обсяг взаємовідносин з різними зацікавленими сторонами (клієнтами, контрагентами, посередниками, регуляторами тощо), ймовірність виникнення правових спорів є постійною загрозою. Репутаційний ризик АТ «УКРСИББАНК» є досить низьким завдяки його стабільним позиціям у вітчизняних рейтингах [10; 11; 12; 13; 14], високій лояльності клієнтів та активній участі у розвитку економіки країни. Ці фактори вказують на те, що у найближчому майбутньому банк має мало шансів на серйозне падіння репутації, якщо не виникатимуть непередбачені зовнішні обставини. Управління комплаєнс-ризиком є частиною системи внутрішнього контролю АТ «УКРСИББАНК», що складається з постійного та періодичного контролю, які доповнюють один одного, але залишаються незалежними.

Успішна діяльність АТ «УКРСИББАНК» значною мірою визначається обраною стратегією управління ризиками. Метою такого управління є підтримка стратегії та місії банку через створення надійної та безпечної та пильної системи управління ризиками, яка ефективно працює в довгостроковій перспективі. Ця система базується на

врахуванні багаторічного досвіду BNP Paribas SA (Франція) у сфері управління ризиками, забезпечуючи повну відповідність динамічним вимогам НБУ та банківської групи BNP Paribas SA (Франція), а також на встановленні адекватного і актуального ризик-апетиту, який враховує зростаючі бізнес-потреби та обачність у ставленні до ризиків.

Банк організовує систему управління ризиками на основі розподілу обов'язків між підрозділами, використовуючи модель трьох ліній захисту:

– перша лінія захисту (L1Cs) складається з операційних підрозділів (бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку), основна роль яких полягає у безпосередньому прийнятті ризиків та контролі на першому рівні, а також ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків у рамках своєї діяльності. Ці підрозділи несуть відповідальність за досягнення встановлених цілей та моніторинг ризиків, що виникають під час бізнес-діяльності чи послуг, які вони виконують або надають;

– друга лінія захисту (L2Cs) включає в себе Департамент Комплаєнс Контролю (комплаєнс-ризик та репутаційний ризик) та Департамент Ризик-Менеджменту (інші суттєві види ризику), Юридичний департамент та Департамент фінансів (як неінтегрована функція), основна роль яких полягає у моніторингу та контролі за роботою першої лінії захисту, забезпеченні більш глибокого розуміння ризиків та відповідності внутрішнім і зовнішнім нормативам;

– третя лінія захисту (L3Cs) представлена Генеральною інспекцією (Департаментом внутрішнього аудиту – органом оперативного контролю Наглядової Ради банку за його діяльністю), яка здійснює незалежний періодичний контроль ефективності всієї системи управління ризиками. Вона перевіряє роботу першої та другої ліній захисту, а також їхню взаємодію для забезпечення цілісності системи [7].

Слід зазначити, що друга та третя лінії захисту мають функціональне та пряме звітування перед Правлінням та Наглядовою Радою. Департамент Комплаєнс Контролю, Департамент Ризик-Менеджменту та Департамент внутрішнього аудиту регулярно подають звіти Наглядовій Radі для перевірки відповідності та ефективності системи.

Отже, модель управління ризиками побудована на збалансованому розподілі відповідальності між операційними підрозділами, функціями контролю та незалежним внутрішнім аудитом. Такий підхід забезпечує надійний контроль за ризиками на різних рівнях і сприяє ефективному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики. Створення спеціалізованих комітетів, чітка організація внутрішньої звітності та регулярне оцінювання ризиків сприяють успішному виконанню стратегії управління ризиками і підтримці довгострокової стабільності банку.

Слід зазначити, що, незважаючи на ускладнені умови функціонування в період війни, АТ «УКРСИББАНК» активно працює над удосконаленням системи управління ризиками. Зокрема, у 2023 році основними стратегічними проєктами у сфері управління ризиками стали:

– SAP filtering of domestic payments – проєкт націлений на покриття вимог комплаєнс щодо виявлення клієнтських транзакцій що мають ознаку ненадійності;

– THETARAY solution implementation – проєкт націлений на покриття вимог комплаєнс щодо виявлення підозрілих транзакцій;

– ABBYY replacement – проєкт націлений на заміну інструменту ABBYY, який має ознаки походження від держави агресора;

– NBU Regulation 58 on enhanced authentication – метою проєкту є покриття вимог НБУ щодо впровадження методики посиленої автентифікації клієнтів банку [7].

У межах комплаєнс-контролю та ризик-менеджменту у 2024 році діяльність банку направлена на: впровадження та безперервне вдосконалення системи постійного контролю в межах функції комплаєнс; нагляд за контролями першої лінії захисту, пов'язаними з комплаєнс ризиками, у рамках проведення незалежного тестування та консультацій; виконання перевірки та моніторингу виконання дій щодо історичних інцидентів та процесів, пов'язаних із комплаєнс-ризиком, у рамках процесу самооцінки ризиків (RCSA) та рекомендацій; координація збору даних для ключових індикаторів (KPRI), оцінки ризиків; управління процедурами та даними комплаєнс.

Висновки. Емпіричний аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» показав, що найбільш значущими ризиками для банку є кредитний та операційний. Оцінка ефективності управління цими ризиками засвідчила наявність позитивних тенденцій щодо впровадження сучасних систем моніторингу та зниження частки непрацюючих кредитів. Однак, результати вказують на необхідність покращення внутрішніх процесів для більш ефективного управління операційними ризиками, а також посилення фокусу на цифрових інструментах для скорочення людського фактору в процесах ризик-менеджменту.

В результаті дослідження організаційної структури системи ризик-менеджменту АТ «УКРСИББАНК», було виявлено, що вона є багаторівневою і включає належно задокументовані політики, методики та процедури, що визначають порядок дій на всіх рівнях організації. Банк активно працює над удосконаленням системи, зважаючи на вимоги чинного законодавства та внутрішні стандарти.

На основі комплексного дослідження особливостей діяльності АТ «УКРСИББАНК» пропонуємо наступні напрями підвищення ефективності

системи ризик-менеджменту банківських установ: інтеграція стратегічного управління фінансовими ризиками, удосконалення організаційної структури управління ризиками та внутрішніх нормативних документів, активізація ролі наглядової ради в управлінні ризиками, автоматизація процесів, зокрема обміну даними, адаптація до міжнародних стандартів, інтеграція ESG факторів, оцінка кіберризиків та цифрових загроз, оптимізація внутрішніх процесів контролю та моніторингу, навчання персоналу та розвиток культури ризик-менеджменту, посилення співпраці з регуляторами та іноземними партнерами.

Запропоновані заходи можуть суттєво підвищити фінансову стійкість та конкурентоспроможність банків в умовах сучасних викликів, забезпечуючи ефективне управління ризиками, покращення внутрішніх процесів і мінімізацію негативних впливів на фінансові результати.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шульга Н.П. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія. Н.П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова та ін.; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
2. Коваленко В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2017. 304 с.
3. Управління банківськими ризиками: підручник. Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 535с.
4. Вядрова Н. Формування системи ризик-менеджменту банку в умовах економіки воєнного стану: концептуальні засади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 2(34). С. 215–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-215-226) (дата звернення: 17.10.2024)
5. Добровольська Е., Покотильська Н. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. 2022. № 179. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1078/1039> (дата звернення: 17.10.2024)
6. Сукач О. Мінімізація ризиків як інструмент забезпечення безпеки банку. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 90–94. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-minimization-as-a-tool/> (дата звернення: 17.10.2024)
7. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення: 17.10.2024)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.17.2024)
9. Федішин М.П., Слусаряк М.М. Технологія управління ліквідністю банківських установ: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 840–846. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stati-16/2081-fedishin-m-p-slusaryakm-m>
10. Прибутковість української банківської системи. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (дата звернення: 17.10.2024)

11. Рейтинг життєздатності банків – 2024. URL: <https://mind.ua/banks/rating> (дата звернення: 17.10.2024)

12. Рейтинг надійних банків України у 2024 році. ТОП-15 українських та іноземних банків: вересень. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 17.10.2024)

13. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 кварталу 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 17.10.2024)

14. Фінансовий скоринг банків України за 2 квартал 2024 року. URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/> (дата звернення: 17.10.2024)

REFERENCES:

1. Shulga N.P., Mishchenko V.I., Anisimova L.L. (2018) *Intehrovana systema upravlinnia ryzykamy banku : monohrafiia* [Integrated system of bank risk management: monograph]. In N.P. Shulga. Kyiv: Kyiv National Trade and Economics University, 440 p.

2. Kovalenko V. (2017) *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty: monohrafiia* [Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects: monograph]. Odesa: ONEU, 304 p.

3. Prymostka L.O., Krasnova I.V., Lavreniuk V.V. (2018) *Lavreniuk Upravlinnia bankivskymy ryzykamy: pidruchnyk*. [Banking Risk Management: Textbook]. Kyiv: KNEU, 535p.

4. Viadrova N. (2023). *Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu banku v umovakh ekonomiky voiennoho stanu: kontseptualni zasady* [Formation of a bank risk management system in the conditions of a martial law economy: conceptual principles.]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, vol. 2(34), pp. 215–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-215-226) (accessed October 17, 2024)

5. Dobrovolska E., Pokotytska N. (2022) *Osoblyvosti systemy upravlinnia ryzykamy* [Peculiarities of the risk management system]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 179. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1078/1039> (accessed October 17, 2024)

6. Sukach O. (2020) *Minimizatsiia ryzykiv yak instrument zabezpechennia bezpeky banku* [Risk minimization as a tool for ensuring bank security]. *Modern Economics*, vol. 22(2020), pp. 90–94. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-minimization-as-a-tool/> (accessed October 17, 2024)

7. Ofitsiyniy sait AT “UKRSYBBANK” [Official website of JSC “UKRSIBBANK”]. Available at: <https://uksibbank.com/> (accessed October 17, 2024)

8. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed October 17, 2024)

9. Fedyshyn M.P., Slusariak M.M. (2018) *Tekhnolohiia upravlinnia likvidnistiu bankivskykh ustanov: teoretychni aspekt* [Technology of liquidity management of banking institutions: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 16, pp. 840–846. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/journal-16/23-statist-16/2081-fedishin-m-p-slusaryak-m-m> (accessed October 17, 2024)

10. *Prybutkovist ukrainskoi bankivskoi systemy* [Profitability of the Ukrainian banking system]. Available at: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (accessed October 17, 2024)

11. *Reitynh zhyttiezdatnosti bankiv – 2024*. [Bank viability rating – 2024] Available at: <https://mind.ua/banks/rating> (accessed October 17, 2024)

12. *Reitynh nadiinykh bankiv Ukrainy u 2024 rotsi. TOP-15 ukrainskykh ta inozemnykh bankiv: veresen* [Rating of reliable banks in Ukraine in 2024. TOP-15 Ukrainian and foreign banks: September]. Available at: <https://forinsurer.com/rating-banks> (accessed October 17, 2024)

13. *Reitynh stiikosti bankiv za pidsumkamy 2 kvartalu 2024* [Bank stability rating for the 2nd quarter of 2024]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (accessed October 17, 2024)

14. *Finansovy skorynh bankiv Ukrainy za 2 kvartal 2024 roku* [Financial scoring of banks in Ukraine for the 2nd quarter of 2024]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/> (accessed October 17, 2024)

РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ НАСЛІДКИ ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

SOCIAL AND ETHICAL CONSEQUENCES
OF SHADOW EMPLOYMENT IN UKRAINE

У матеріалах дослідження узагальнено причини та соціально етичні наслідки тіньової економіки в цілому та тіньової зайнятості зокрема. Основною метою проведеного дослідження є визначення вагомості соціально-етичних наслідків тіньової зайнятості для населення та економічного розвитку України. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що дослідження життєвих траєкторій, що ведуть до тіньової зайнятості та соціально-етичних її наслідків надасть змогу розробити та вживати певних дій, щодо зменшення масштабів неформальної зайнятості з моменту вибору освітнього шляху до формування легальних можливостей отримувати високий рівень доходу. Об'єктом дослідження обрано причини та наслідки тіньової зайнятості в Україні. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для формування національної моделі протидії мінізації економіки, шляхом впливу на формування професійної доцільності та мотивації до легальної праці.

Ключові слова: тіньова економіка, зайнятість, тіньова зайнятість, причини тіньової зайнятості, наслідки тіньової зайнятості.

The research materials summarize the causes and socio-ethical consequences of the shadow economy in general and shadow employment in particular. The main goal of the study is to determine the significance of the socio-ethical consequences of shadow employment for the population and economic development of Ukraine. Systematization of literary sources and approaches to solving the problem has shown that the very attempt to define the concept of the "shadow" economy undoubtedly causes many problems, since it has many definitions and various meanings, and the spectrum of consequences extends to both individual employees and employers and the people of the country as a whole. The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that the study of life trajectories leading to shadow employment and its socio-ethical consequences will allow developing and taking certain actions to reduce the scale of informal employment from the moment of choosing an educational path to the formation of civic consciousness and morality of using all legal opportunities to receive a high level of income. Analysis of shadow economic activity gives grounds to assert that the informal and hidden economy not only has negative consequences, but also serves as a kind of shock absorber in solving socio-economic problems: it forms a layer of entrepreneurs, affects the accumulation of free funds, creates conditions for self-employment and additional employment. It has been studied that the shadow economy is part of social production, producing a certain part of GDP and it is in it that income is created for a wide segment of the population, which creates an additional share of consumer demand. The study of varieties of "shadow" schemes and the amounts of extra-budgetary income makes it possible to propose corrective measures to reduce them when the country emerges from the crisis, since today the motives of personal enrichment prevail over civic duties. The object of the study was chosen to be the causes and consequences of shadow employment in Ukraine. The results of the study may be useful for forming a national model of combating the shadow economy by influencing the formation of professional expediency and motivation for legal work.

Keywords: shadow economy, employment, shadow employment, causes of shadow employment, consequences of shadow employment.

УДК 338.27

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-22>

Тимкович О.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
соціального забезпечення
та управління персоналом,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Tymkovich Oksana

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Сьогодні тіньова зайнятість є актуальною проблемою для України. Її причинами є збільшення розриву між багатими і бідними та втрата довіри населення до влади.

Як наслідок, громадяни України опинилися перед вибором: вони не мають іншої альтернативи, окрім як створювати малі та середні підприємства, що провокуватимуть тіньову зайнятість, яка одночасно дає громадянам шанс на виживання та чинить руйнуючий вплив на соціальний та економічний клімат в Україні. Сукупність діаметрально-протилежних дій на розвиток країни визначає актуальність вивчення соціально-етичного аспекту тіньової зайнятості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тема тінзації економіки актуалізується з кожним роком завдяки руйнуючим наслідкам для соціально-економічного розвитку та стає предметом вивчення для багатьох вітчизняних вчених: В. Базилевича, О. Барановського, О. Бандурки, З. Варналія, А. Гальчинського, В. Геєця, О. Коркоц, В. Мунтіяна, Ю. Пахомова, Т. Приходько, А. Чухна та ін.

Не залишилися осторонь актуальної проблематики такі зарубіжні вчені як : Г Абадінські, Б. Даллаго, А. Ділнот, Е. де Сото, Б. Контіні, К. Макафі, П. Мауро, К. Моріс, С. Роттенберг, В. Танзі, У. Тіссен, Е. Фейг та інші.

Однак сама спроба дати визначення поняттю «тіньової» економіки, безсумнівно, викликає багато проблем, оскільки воно має багато визначень і різноманітних значень. Таке поняття зустрічається у літературних джерелах ще як «сіра економіка», «прихована економіка», «неформальна економіка», «паралельна економіка», «незарєєстрована економіка» та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення вагомості соціально-етичних наслідків тіньової зайнятості для населення та економічного розвитку України. Основними методами дослідження, які використані у дослідженнях були методи системного та порівняльного аналізу, графічний, історичний та логічний методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тіньова економіка завжди була присутня в економічних системах, де держава відігравала значну роль у координації економіки. Незважаючи на це, тіньову економіку як явище не змогли подолати жодні адміністративні чи інші санкції, окрім того спостерігається зростання її обсягів як в окремих

країнах так і в світовому господарстві. Динаміка інтегрального показника тіньової економіки України свідчить, що третя частина економіки із 2010 року перебуває у тіні (рис. 1) [1].

В Україні станом на 2020 рік майже чверть ВВП – або 846 млрд гривень – перебуває в тіні. На сьогодні ці втрати значно зросли, а діапазон використовуваних схем розширився (рис. 2).

Аналіз тіньової економічної діяльності дає підстави стверджувати, що неформальна і прихована економіка не тільки має негативні наслідки, але і служить своєрідним амортизатором при вирішенні соціально-економічних проблем: формує шар підприємців, впливає на накопичення вільних грошових коштів, створює умови для самозайнятості та додаткової зайнятості. Також слід зазначити, що тіньова економіка є частиною суспільного виробництва, виробляючи певну частину ВВП і саме в ній створюється дохід для широкого прошарку населення, яке створює додаткову частку споживчого попиту. Таким чином, тіньову економіку можна розглядати як об'єктивно обумовлений



Рис. 1. Динаміка інтегрального показника рівня тіньової економіки, ВВП та індексу інфляції України з 2010–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 5]

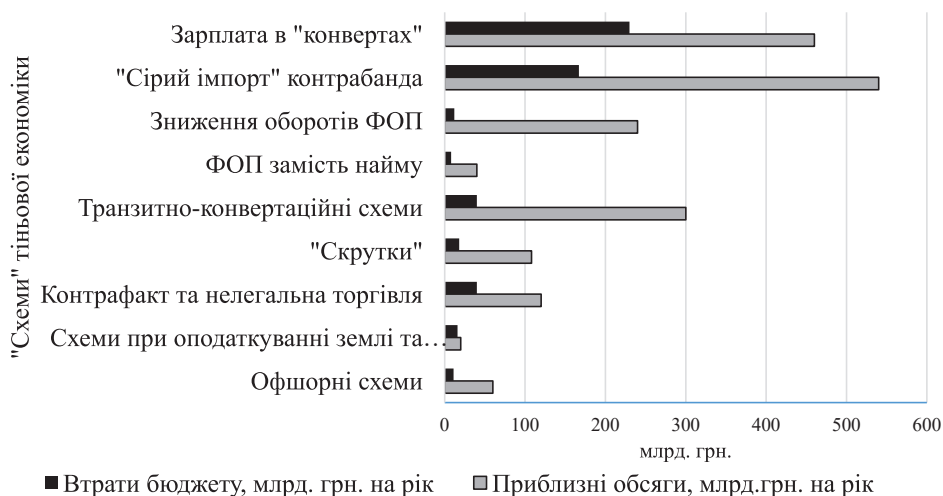


Рис. 2. Приблизні обсяги тіньової економіки та втрати бюджету від кожної тіньової схеми [6]

Джерело: сформовано автором на основі [6]

соціально-економічний механізм, що компенсує упущення і недосконалість правових соціально-економічних відносин.

Щодо тіньової зайнятості, то саме її форма і величина включають суттєвий соціально-етичний аспект розвитку бізнесу зокрема і держави в цілому. Умови розвитку бізнесу, адміністративні та інші перепони можуть сприяти формуванню потреби у незадекларованій праці. Такими умовами можуть виступати скорочення виробництва в період економічної кризи, структурні перетворення, що руйнують господарські зв'язки, неефективність регуляторних та організаційних інструментів на ринку праці, несприятливі умови функціонування малого та середнього бізнесу в країні, недосконалість фіскальної політики, відсутність ефективного механізму контролю і покарання за порушення роботодавцями чинного законодавства у сфері трудових відносин, низький рівень доходів громадян та зростання бідності серед працездатного населення, наявність державних стандартів, що демотивують населення наповнювати бюджет та здійснювати соціальні виплати тощо. Причинами зростання тіньової зайнятості зі сторони неофіційно зайнятих осіб можуть бути: уникнення сплати податків на приріст капіталу, потреби сплачувати внески на соціальне та медичне страхування, необхідності дотримуватись правових стандартів щодо виплати мінімальної заробітної плати, стандартів безпеки, документації, пов'язаної з працевлаштуванням іноземців, необхідності подавати статистичні та інші звіти та можливість для працівників, які є неформально зайнятими скористатися різними соціальними трансфертами [7].

Феномен незадекларованої робочої сили зростає, особливо на ранніх стадіях перетворень, а також під час криз і рецесій. Дійсно, статистичні дані показують систематичне зменшення кількості людей, які працюють у тішовій економіці в Україні. Спочатку у структурі тішової зайнятості переважали працівники із низьким рівнем кваліфікації, зайняті, наприклад, в сільському господарстві, садівництві та будівництві, сфері послуг [8].

Для людей з низькою кваліфікацією незадекларована праця є єдиним шансом отримати будь-яку роботу і часто є єдиним джерелом доходу. Але останнім часом в структурі тішової зайнятості переважають висококваліфіковані фахівці. Причинами такого явища можуть бути погіршення становища людей з вищою освітою на ринку праці, збільшення попиту на послуги, які надають ці люди (наприклад, репетиторство), або зростання попиту на роботу, яку виконують ці люди, яка нижча їхньої кваліфікації (робота на будівництві). Емпіричні дослідження цього питання є досить складним, оскільки опитані можуть приховувати інформацію про свою зайнятість, боячись втратити набуті блага, матеріальні та соціальні допомоги, джерело доходу тощо, а

отже можна стверджувати про набагато більший масштаб тішової зайнятості в Україні, а ніж задекларований у статистичних звітах.

В Україні співвідношення офіційно працюючих українців до неофіційно працюючих становить 1 до 2. Це означає, що не менше 10 млн українців працюють неофіційно та отримують тішові доходи [9]. Феномен "тішової" заробітної плати полягає в наявності комбінованої форми оплати праці, що передбачає часткову виплату заробітної плати, яка здійснюється неофіційно [10]. Через приховування заробітної плати процес накопичення коштів в ощадній системі і розвитку її інвестиційного потенціалу може сповільнитися.

Існують певні припущення, що окрім макро- та мікро- соціально-економічних факторів на вибір людини працювати неофіційно впливають певні життєві траєкторії (рис. 3).

1. Випадковий вибір освіти. Біографічні бесіди чітко показують, що першим чинником на шляху до незадекларованої праці є система освіти. Для старшого покоління та «незареєстрованих» із менших міст характерний непродуманий, випадковий вибір школи, зумовлений як об'єктивними умовами (близькість школи), так суб'єктивними – відсутністю достатнього визнання власних інтелектуальних і навіть фізичних здібностей. Так чи інакше, 41 % «незареєстрованих» вийшли на ринок праці, не маючи професії – тому, що або не хотіли (не могли) працювати за здобутою професією, або тому, що обмежилися загальною освітою.

2. Випадкова робота. «Випадковість» першої роботи особливо поширена серед молодих «незареєстрованих» людей. вихід на першу роботу, випадкову для більшості молодих людей, у 60 % випадків є добровільним чи викликаний економічним тиском необхідністю утримувати сім'ю, ставати самостійними, заробляти власні гроші тощо.

3. Втрата першої роботи. Дослідження показують, що майже для половини респондентів першою була легальна, повністю оформлена робота. Більше того, 60 % респондентів оцінюють її як «хорошу роботу», а 37 % – як найкращу роботу, яку вони коли-небудь мали. Лише 6 % респондентів від початку ставилися до своєї першої роботи як до тимчасової та не бачили в ній майбутнього.

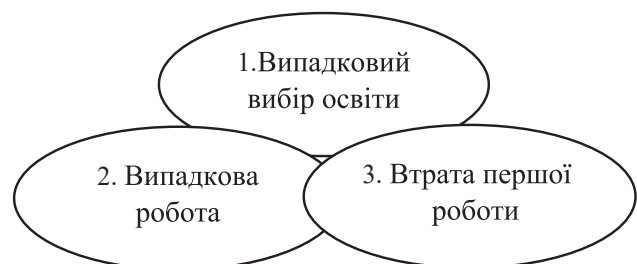


Рис. 3. Траєкторії, що ведуть до тішової зайнятості

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Як причину зміни роботи на неофіційну чоловіки найчастіше називають зміну роботи за власним бажанням (21 %), або звільнення (18 %). Жінки, натомість, втрачали першу роботу переважно через вагітність та необхідність догляду за дитиною (22 %).

Тож з точки зору професійного шляху можна виділити кілька моделей початку роботи в незареєстрованій системі. По-перше, можна потрапити в «тіньову зайнятість» з початку професійної діяльності, не намагаючись працевлаштуватися легально (наприклад, я скажу, що моя освіта просто не дозволяє мені заробляти хороші гроші) [11].

По-друге – перехід у «сіру зону» з легальної роботи внаслідок одноразової події чи імпульсу, наприклад, звільнення після тривалого періоду роботи або відпустки по догляду за дитиною. У таких випадках незадекларована праця стає також єдиним доступним чи зручним рішенням. Типовими представниками цієї моделі є літні чоловіки та жінки з дітьми.

По-третє – це поступове входження в «тіньову зайнятість»: спочатку незареєстрована робота розглядається як перехідний етап, працівники все ще намагаються знайти легальну роботу (іноді їм це вдається, принаймні на певний час), поки на фінальній стадії пошуку не здадуться і не відмовляться від пошуку роботи за контрактом. Звичайно, влаштуватися на першу незадекларовану роботу не завжди означає залишитися в «сірій зоні», особливо коли вона використовується, наприклад, для заробітку додаткових грошей під час навчання, однак, цей тип досвіду послаблює чутливість до «легальності роботи» і може сприяти подібному вибору в майбутньому.

Соціально-етичні наслідки тіньової зайнятості переважно пов'язані із довгостроковими негативними ефектами, а саме із втратою кваліфікації та професійних навичок, зниженням культурного рівня особистості, особливо це стосується висококваліфікованих осіб, які починають надавати послуги, що потребують навиків робітничих професій, відсутністю контролювати умови праці та якість вироблених товарів і наданих послуг, зменшенням стимулів для розвитку тощо [12].

Довгострокові вигоди, що впливають з легалізації зайнятості, є актуальними всіх зацікавлених сторін: для працівників полягають у набутті прав на державне пенсійне забезпечення та захисту прав у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності у зв'язку з хворобою. Для роботодавців – у фундаментальній важливості зареєстрованої робочої сили для чесної конкуренції, а для всієї країни – для податкових надходжень і забезпечення джерел фінансування поточних і майбутніх виплат.

Відомо, що якщо доходів від поточних відрахувань до бюджету недостатньо для реалізації набутих прав, необхідно забезпечити приплив

коштів з інших державних фондів, збільшити внутрішній борг або зменшити розмір виплачуваних допомог – це завжди пов'язано з високими політичними ризиками [12]. Також відомо, що навіть люди, які працюють за межами легального ринку праці, повинні отримувати певну допомогу в разі необхідності, а витрати несе суспільство.

Висновок. Отже легалізація праці – це прояв «громадянської моралі». Працівники, і роботодавці опиняються в гіршому становищі через тіньову зайнятість. Працівник має слабку переговорну позицію і, як наслідок, отримує менше, ніж міг би отримати в контексті відсутності кредитоспроможності та правового захисту. Роботодавець, у свою чергу, не тільки несе ризик покарання у разі перевірки, але, що важливіше, не може оприлюднити частину витрат, які він несе на оплату праці незадекларованих працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ЗАСПISOK:

1. Приступа Т. В., Чайковська М. А. Тіньова економіка та її вплив на соціально-економічний розвиток України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 56–61.
2. Внесок у неформальний сектор економіки. URL: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij-sektor-ekonomiki/
3. На яких схемах тіньової економіки держава втрачає найбільше? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/>
4. Валовий внутрішній продукт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/>
5. Індекс інфляції. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2010/>
6. Досліджено схеми тіньової економіки URL: <https://apitu.org.ua/doslidzheno-skhemu-tinovo-ekonomiki/>
7. Muster R. Zjawisko szarej strefy w Polsce. *Polityka Społeczna*. № 461 (8), 2012. S. 12–16.
8. Głabicka K. Rynek pracy w jednoczącej się Europie, Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP. 2005.
9. Любченко оцінив масштаби тіньової зайнятості в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/21/novyna/suspilstvo/lyubchenko-ocziniv-masshtaby-tinovo-ekonomiki-ukrayini>
10. Смирна К. В. Проблеми поширення тіньової зайнятості та її вплив на економічну безпеку держави. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-02>
11. Baczko-Dombi A., Giza A. Droga do “szarej strefy”. *Społeczne mechanizmy wykluczenia. Przegląd Socjologiczny* 4.63 (LXIII). 2014. S. 107–137.
12. Орлик О. В. Неформальна зайнятість населення як фактор тінізації та економічної небезпеки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 1 (72). С. 164–177. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(72\).2020.164-177](https://doi.org/10.33987/vsed.1(72).2020.164-177)

REFERENCES:

1. Prystupa, T. V., Chaikovska M. A. (2019) Tinova ekonomika ta yii vplyv na sotsialno-ekonomichni rozvytok Ukrainy. [Shadow economy and its impact on the socio-economic development of Ukraine] *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1(12). pp. 56–61. [in Ukrainian].
2. Vnesok u neformalniy cektor ekonomiky [Contribution to the informal sector of the economy]. Available at: https://eti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_ektor_ekonomiki/
3. Na yakikh skhemakh tinovoi ekonomiky derzhava vtrachaie naibilshe? [In which shadow economy schemes does the state lose the most?]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/>
4. Valovy vnutrishniy produkt [Gross domestic product]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/>
5. Indeks inflatsii [Inflation index]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2010/>
6. Doslidzheno skhemy tinovoi ekonomiky [Shadow economy schemes investigated]. Available at: <https://apitu.org.ua/doslidzheno-skhemy-tinovoi-ekonomiky/> [in Ukrainian].
7. Muster R. (2012) Zjawisko szarej strefy w Polsce. [The phenomenon of the grey zone in Poland] *Polityka Społeczna*, no. 461 (8), pp. 12–16. [in Poland]
8. Głabcicka K. (2005), Rynek pracy w jednoczącej się Europie, [The labor market in a uniting Europe] Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP [in Poland]
9. Liubchenko otsinyv masshtaby tinovoi zainiatosti v Ukraini [Lyubchenko assessed the scale of shadow employment in Ukraine]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/21/novyna/suspilstvo/lyubchenko-oczynyv-masshtaby-tinovoyi-zajnyatosti-ukrayini>
10. Smyrna K. V. (2023). Problemy poshyrennia tinovoi zainiatosti ta yii vplyv na ekonomichnu bezpeku derzhavy. [Problems of the spread of shadow employment and its impact on the economic security of the state] *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-02> [in Ukrainian].
11. Baczko-Dombi A., Giza A. (2014) Droga do “szarej strefy”. [The road to the “gray zone”]. *Społeczne mechanizmy wykluczenia. Przegląd Socjologiczny*, no. 4 (63), pp. 107–137.
12. Orlyk O. V. (2020). Informal employment of the population as a factor of shadowing and economic danger [Informal employment of the population as a factor of shadowing and economic danger]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1 (72), pp. 164–177. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(72\).2020.164-177](https://doi.org/10.33987/vsed.1(72).2020.164-177) [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ:
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИTRANSFORMATION OF THE PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY:
SECURITY ASPECTS

Трансформація видавничо-поліграфічної галузі в Україні відбувається під тиском різних за значенням й тривалістю впливу факторів. Якщо COVID-19 та військові дії умовно можна вважати факторами тимчасової дії, то технологічний поступ, зокрема стосовно забезпечення інформаційних потреб широкого кола споживачів, має більш тривалий характер впливу. Сумарно названі та інші фактори видозмінюють попит на продукцію видавничо-поліграфічної галузі, тим самим провокуючи зрушення, які повинні в обов'язковому порядку враховуватися в ході здійснення безпекової діяльності. Виділено та охарактеризовано три тенденції в зміні характеру функціонування видавничих структур та поліграфічних підприємств. Виокремлено зміни, які безпосередньо впливають на кадровий склад видавничих структур та поліграфічних підприємств, тобто об'єкти кадрової безпеки, що дало змогу конкретизувати ті позиції теоретико-методичного забезпечення, які потребують осучаснення.

Ключові слова: видавничо-поліграфічна галузь, видавничі структури, поліграфічні підприємства, кадрова безпека, трансформація, загроза, видавнича продукція.

The transformation of the publishing and printing industry in Ukraine is taking place under the pressure of factors of different importance and duration of influence. If COVID-19 and military actions can tentatively be considered as temporary factors, then technological progress, in particular with regard to providing the informational needs of a wide range of consumers, has a longer-term impact. The above-mentioned and other factors in total change the demand for the products of the publishing and printing industry, thereby provoking shifts that must be taken into account in the course of security activities. The purpose of the article is to consider the transformation of the publishing and printing industry from the standpoint of ensuring personnel security of publishing structures and printing enterprises. In order to clarify the nature of the transformation of the publishing and printing industry, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – to highlight and characterize the main trends in the transformation of the publishing and printing industry; synthesis and analysis – when comparing the demand for publishing products in Ukraine and economically developed countries; morphological analysis – to specify changes that require maximum attention from security subjects in the course of ensuring personnel security of publishing structures and printing enterprises; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. It was found that in terms of demand for publishing products, Ukraine is significantly inferior to the leading countries, and the indicators of the development of the publishing and printing industry are considered a certain indicator that determines economic development. Three trends in changing the nature of the functioning of publishing structures and printing enterprises have been identified and characterized. Changes are singled out (transformation of the industry structure, deepening of specialization, digitization of activities, decrease in business activity, uneven territorial distribution, high mobility of employees, growing qualification requirements), which directly affect the personnel composition of publishing structures and printing enterprises, that is, objects of personnel security, which made it possible to specify those positions of theoretical and methodological support that need modernization.

Keywords: publishing and printing industry, publishing structures, printing enterprises, personnel security, transformation, threat, publishing products

УДК 658:65.012.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-23>

Вітик Б.М.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка»

Vityk Bohdan

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Одним із результатів пришвидшення технологічного поступу стало більш якісне задоволення інформаційних потреб кожного члена суспільства. Обсяги доступних інформаційних ресурсів щороку зростають у геометричній прогресії завдяки нарощуванню обсягів виробництва різноманітного контенту, удосконалення комунікаційних каналів, доступності засобів отримання й опрацювання інформації та покращення цифрових компетентностей у споживачів. У порівнянні із іншими потребами, необхідність в інформації має чітку тенденцію до зростання, оскільки послуговує не лише основою для пізнання навколишнього світу, але підставою

для інтелектуального самовдосконалення, руйнування обмежень у контакті з іншими особами й творчого самовираження. Якщо книгу, журнал чи газету, створених на паперовій основі, вважають традиційним джерелом інформації, то сьогодні уже не радіо й телебачення, а Інтернет уможливає задоволення інформаційних потреб широким верствам населення. Попри це йдеться не лише про задоволення інтересів різних груп споживачів, коли частка прихильників традиційної видавничої продукції продовжує бути значною, але ті переваги, що формує читання загалом для розумового розвитку особистості, а відтак й розвитку людського капіталу. Технологічний поступ забезпечує

можливість підготовки електронної книги, але створення такого продукту потребує фахівців діючих видавничих структур. Зростаюча конкуренція зі сторони іноземних виробників продуктів харчування та загалом інших товарів створює попит на пакувальну й етикетну продукцію, що вибудовує необхідні підстави для подальшого репрофілювання поліграфічних підприємств. Загалом спостерігається трансформація видавничо-поліграфічної галузі, яка повинна в обов'язковому порядку враховуватися в ході забезпечення кадрової безпеки відповідних структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню розвитку видавничо-поліграфічної галузі приділили увагу такі дослідники як А. Гарбузовський [1], Б. Дурняк [2], А. Куцинський [3], М. Куцинська [3], В. Мартинів [2], О. Михайловська [4], Г. Нагорняк [1], О. Томчук [5], А. Штангрет [2], Л. Швайка [6] та інші. В публікаціях зазначених та інших науковців увагу зосереджено на поточних умовах, суттєвості впливу факторів та перспектив технологічного поступу видавничих структур та поліграфічних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд трансформації видавничо-поліграфічної галузі (ВПГ) з позиції забезпечення кадрової безпеки видавничих структур та поліграфічних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважаємо за необхідне погодитися із Л. Швайкою, що видавнича продукція, конкуруючи із соціальними мережами та інтернет-ресурсами, виступає «...важливим засобом забезпечення та підвищення культурно-освітнього рівня членів суспільства, їх виховання, мобілізації на вирішення найважливіших завдань господарського характеру, боротьби за соціальний прогрес, демократію та свободу» [6, с. 10]. Ми також переконані, що вірною є тенденція до цифровізації видавничої продукції, зокрема у вигляді електронної книги чи веб-сайту де в онлайн режимі розміщуються матеріали, які в подальшому дублюються у формі традиційної газети. Водночас аналітичні дані вказують на інший важливий факт, коли видавнича продукція виступає певним критерієм економічного розвитку. Так, за останні п'ять років в Україні кількість виданих книг у розрахунку на одного громадянина не перевищує одного примірника, коли в країнах ЄС – незмінно 12–14 [2, с. 82]. В структурі ринку видавничої продукції 88% займають економічно розвинуті країни, що вказує як на факт сумісності технологічно відмінних джерел інформації, так й більш суттєвіший вплив на інтелектуальний рівень особи саме традиційної видавничої продукції через необхідність читача зосереджувати увагу, відстежувати послідовності виникнення образів й розвитку подій, можливість розвивати уявлення й формувати особисте відношення до змісту тексту.

Л. Швайка також вказує на той факт, що упродовж останніх тридцяти років значення результатів діяльності підприємств ВПГ суттєво змінилося, тобто було втрачено позиції у сфері інформаційної безпеки держави – «...утворилася ситуація, внаслідок якої держава не керує і не спрямовує діяльність галузі в бажаному для суспільства напрямі» [6, с. 10]. В цілому такі факти підкреслюють як сам факт трансформації ВПГ, так і наявність тенденцій, які не в повній мірі відповідають обставинам розвитку цієї галузі в економічно розвинутих країнах, а відтак без належної уваги зміни можуть бути неконтрольовані із негативним наслідком. Зважаючи, що такі зміни суттєво вплинули на поточний стан ВПГ, то нами в подальшому буде здійснений короткий історичний екскурс з метою уточнення умов управління кадровою безпекою підприємств цієї галузі.

На фоні COVID-19 та військових дій, які можна вважати короткостроковими обставинами, що вплинули на діяльність підприємств ВПГ, простежуються й більш тривалі тенденції, які в обов'язковому порядку повинні враховуватися в ході управління кадровою безпекою. Нами виділено такі три тенденції. В основі першої покладена поступова зміна в структурі галузі. Спадком СРСР було відокремлене функціонування видавничих структур та поліграфічних підприємств, які об'єднувалися на підставі необхідності виробництва видавничої продукції. Діяльність також здійснювала незначна частина друкарень, що спеціалізувалася на виготовленні білових товарів та упаковки, а також мережа книжкових магазинів. Сьогодні чітко прослідковується тенденція до укрупнення бізнесу шляхом утворень нових об'єднань, де великі видавництва створюють та/або приєднують поліграфічну базу та розбудовують власну мережу спеціалізованих крамниць. В основі такого типу об'єднань лежить зацікавленість в оптимізації витрат, раціональному використанні ресурсів та зайнятті позиції лідера на ринку, що формує попит у споживачів. В публікації А. Гарбузовського стверджується про факт переходу до видавництва-універсалів, які «...створюють міжгалузеві комплекси, проникаючи в обслуговуючі галузі, приєднуючи та поглинаючи інші фірми» [1, с. 25–26]. Умовно йдеться про створення об'єднань, що є осучасненими аналогами раніше існуючого галузевого групування, але уже не за ініціативою й під контролем держави, а нових власників, які орієнтовані на досягнення корпоративних інтересів. З позиції управління кадровою безпекою йдеться про ускладнення організаційної структури як за ієрархічністю, так й функціональною орієнтацією персоналу, що вимагає коригування кадрової політики та уточнення завдань для суб'єктів безпеки. Важливо, що видавництва-універсали не обмежуються діяльністю в одному

регіоні, а прагнуть розширювати свою діяльність в межах країни, що потребує організації роботи у віддаленому режимі із дотриманням відповідних безпекових вимог.

Друга тенденція проявляється у поглибленні спеціалізації поліграфічних підприємств на виробництві невидавничої продукції. Йдеться про створення малих підприємств, які, маючи засоби оперативної поліграфії, роблять ставку на задоволенні потреб споживачів певної місцевості у тиражуванні та виготовленні бланкової та іншої невидавничої продукції. Ця ж тенденція проявляється щодо середніх за масштабами діяльності підприємств у наданні переваги виготовленню етикетної та пакувальної продукції для потреб переробної промисловості. Посилення конкуренції на ринку харчових продуктів поставила перед українськими виробниками нові вимоги щодо зовнішнього вигляду та можливості тривалого зберігання їх продукції. Така потреба сприяла технічному переоснащенню частини поліграфічних підприємств, потужності яких не були задіяні у виробництві видавничої продукції. В управлінні кадровою безпекою підприємства потрібно врахувати високі темпи поступу в зміні технології виготовлення пакувальної та етикетної продукції, зокрема в частині відповідності екологічним нормам, що вимагає інвестування в систематичне покращення професійних компетентностей працівників. Скорочення технологічного відставання від аналогічної продукції країн ЄС робить персонал об'єктом конкурентної боротьби за рахунок кращих умов роботи, зокрема рівня оплати праці, який для друкарів в Польщі вищий у 8–10, а в Німеччині – 12–15 разів [5]. Відтак питання кадрової безпеки загострюється через потребу інвестування в людський капітал та реальну загрозу втрати кваліфікованих фахівців.

Третя тенденція визначається бажанням споживачів швидко отримувати інформацію у зручному для них форматі. Видавництвом стало важко конкурувати за читачів на основі пропозиції видавничої продукції, виготовленої традиційним способом. М. Куцинської доводить негативний вплив на діяльність видавничих структур «...широкої мережі Інтернет-видань, що здатна в короткі строки донести інформацію до кінцевого споживача, виключаючи витрати на верстку, друк та розповсюдження видавничо-поліграфічної продукції» [3, с. 118]. На нашу думку, виходячи із уже раніше зроблених узагальнень, можна стверджувати, що «класичне» видавництво, яке спеціалізується на виготовленні періодичних видань на паперовій основі сьогодні уже не є життєздатним, але перехід до електронного варіанту створення продукту в найбільшій мірі дотичний до проблематики управління кадровою безпекою, оскільки технологічна база не передбачає суттєвих змін. Безпекові аспекти полягають у вилученні зайвих ланок видавничого

процесу, що пов'язано із звільненням та перепофільюванням частини працівників, а також покращенням їх цифрових компетенцій. Адаптаційні заходи полягали як мінімум у поєднанні різних варіантів видавничої продукції. Так, О. Михайловська стверджує, що «...переважна більшість загальнодержавних, певна частина регіональних та місцевих друкованих засобів масової інформації відреагували створенням власних Інтернет-версій» [4]. Тобто, мало місце продовження діяльності видавництва, що раніше спеціалізувалися на підготовці газет і журналів, за рахунок пропозиції читачам альтернативних варіантів отримання інформації: на папері та в електронному варіанті. На книжковому ринку така цифровізація була реалізована шляхом участі видавництва у створенні електронних книг та аудіокниг. Не заглиблюючись у розгляд специфіки переходу до онлайн формату діяльності видавничих структур, підкреслимо, що такі зміни вимагають зосередження уваги суб'єктів безпеки на питаннях підбору кадрів, які володіють необхідним рівнем цифрових компетентностей із подальшим систематичним покращенням у відповідності до технологічних змін виготовлення видавничої продукції в електронному форматі. Новітнє спрямування на створення електронних книг із доповненою реальністю та можливістю споживача контролювати та змінювати розвиток основної сюжетної лінії ставить перед суб'єктами безпеки завдання, що передбачає пошук та стимулювання до продуктивної креативної роботи творчо обдарованих працівників.

Висновки. Цифрова трансформація економіки у довгостроковій перспективі та COVID-19 й військові дії, як фактори тимчасової дії, стали драйверами трансформації ВПГ, що вимагає відповідних змін в системі кадрової безпеки видавничих структур та поліграфічних підприємств. Суб'єкти безпеки повинні враховувати наступні зміни в діяльності складових ВПГ:

- *трансформація структури* ВПГ, що реалізована у створенні великих видавництв (видавництв-універсалів), які володіють поліграфічною базою та мережею спеціалізованих книжкових крамниць;
- *поглиблення спеціалізації* поліграфічних підприємств на виробництві невидавничої продукції, зокрема упаковки та етикетки;
- *цифровізація діяльності* через перехід та/або поєднання традиційної видавничої продукції з їх Інтернет-версією та підготовкою електронних книг;
- *зменшення активності бізнесу* в сфері ВПГ через обмежений платоспроможний попит населення та зростаючу конкуренцію зі сторони електронних засобів масової інформації;
- *попередня нерівномірність територіального розміщення* із поточною вимушеною релокацією в центральні та західні регіони країни;

– висока мобільність працівників через конкурентні пропозиції від суб'єктів господарювання з інших секторів економіки;

– зростаючі кваліфікаційні вимоги до усіх працівників, зокрема щодо рівня володіння цифровими компетенціями, творчими задатками та креативністю у виконанні поставлених завдань.

Отримані результати є підставою для осучаснення теоретико-методичних засад забезпечення кадрової безпеки видавничих структур та поліграфічних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гарбузовський А., Нагорняк Г. Огляд видавничо-поліграфічної галузі України: реалії та перспективи. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 25 березня 2016 року). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 240 с.

2. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мартинів В. В. Стан і тенденції розвитку підприємництва у видавничо-поліграфічній галузі. *Наукові записки (Укр. академії друкарства)*. 2008. № 2(14). С. 77–82.

3. Куцинська М. В., Куцинський А. В. Аналіз сучасного стану видавничо-поліграфічної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 117–121.

4. Михайловська О. В. Сучасні напрями стратегічного розвитку національної видавничо-поліграфічної галузі. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2021. №1. с. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-04>. (дата звернення 24.11.2024)

5. Томчук О. Ф. Конкуренентоспроможність видавничо-поліграфічних підприємств в умовах глобальних викликів: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-100> (дата звернення 24.11.2024)

6. Швайка Л. А. Видавничо-поліграфічна справа в Україні: стан, конкурентоспроможність, перспективи. *Поліграфія і видавнича справа*. 2011. № 2(54). С. 10–14.

REFERENCES:

1. Harbuzovskyi A., Nahorniak H. (2016) Ohliad vydavnycho-polihrafichnoi haluzi Ukrainy: realii ta perspektyvy [Overview of the publishing and printing industry of Ukraine: realities and prospects]. *Innovatsiini zasady upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh staloho rozvytku: V Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia* (Ternopil, March 25, 2016). Ternopil: TNTU imeni Ivana Puliuia, 240 p. (in Ukrainian)

2. Durniak B. V., Shtanhret A. M., Martyniv V. V. (2008) Stan i tendentsii rozvytku pidpriemnytstva u vydavnycho-polihrafichnii haluzi [The state and trends of entrepreneurship development in the publishing and printing industry]. *Naukovi zapysky (Ukr. akademii drukarstva) – Scientific notes (Ukrainian Academy of Printing)*, no. 2(14), pp. 77–82.

3. Kutsynska M. V., Kutsynskyi A. V. (2018) Analiz suchasnoho stanu vydavnycho-polihrafichnoi haluzi Ukrainy [Analysis of the current state of the publishing and printing industry in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 21, pp. 117–121.

4. Mykhailovska O. V. (2021) Suchasni napriamy stratehichnoho rozvytku natsionalnoi vydavnycho-polihrafichnoi haluzi [Modern directions of strategic development of the national publishing and printing industry]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, no. 1, pp. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-04>. (accessed November 24, 2024)

5. Tomchuk O. F. (2022) Konkurentospromozhnist vydavnycho-polihrafichnykh pidpriemstv v umovakh hlobalnykh vyklykiv: realii sohodennia [Competitiveness of publishing and printing enterprises in the face of global challenges: current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 44. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-100> (accessed November 24, 2024)

6. Shvaika L. A. (2011) Vydavnycho-polihrafichna sprava v Ukraini: stan, konkurentospromozhnist, perspektyvy [Publishing and printing in Ukraine: status, competitiveness, prospects]. *Polihrafiia i vydavnycha sprava – Printing and publishing*, no. 2(54), pp. 10–14.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ OKR В КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT BASED ON OKR IN THE CONTEXT OF PERSONNEL MOTIVATION

У статті розглянутий підхід оцінки результативності та мотивації персоналу, що базується на розробці та впровадженні OKR (від англ. Objectives and Key Results – цілі та ключові результати). Проаналізований наявний досвід щодо визначення підходу OKR різними авторами. Визначені характерні ознаки підходу OKR та його відмінності від KPI (від англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). Сформульовані принципи підходу OKR та детально розглянута їх сутність. Визначені переваги та недоліки застосування підходу OKR та надані рекомендації щодо можливостей його використання на практиці. Визначено, що управління на основі OKR передбачає необхідність розробки та впровадження багатокомпонентної системи матеріальної мотивації персоналу, що включає як і винагороду за досягнення OKR, так і інші складові винагороди, наприклад, розвиток компетенцій.
Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація персоналу, OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати), KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), оцінка ефективності роботи персоналу, оплата праці.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-24>**Довбня С.Б.**

д.е.н., професор,
Український державний університет
науки і технологій

Письменна О.О.

к.е.н., доцент,
Український державний університет
науки і технологій

Письменний Р.В.

аспірант,
Український державний університет
науки і технологій

Dovbnya Svitlana

Ukrainian State University
of Science and Technologies

Pysmenna Oleksandra

Ukrainian State University
of Science and Technology

Pysmennyi Ruslan

Ukrainian State University
of Science and Technology

The article presents and considers the approach to evaluating the effectiveness and motivation of personnel, based on the development and implementation of OKR (Objectives and Key Results). This approach is less widespread and popular than the traditional approach to evaluating the work of KPIs (Key Performance Indicators) and less researched, accordingly. The article analyzes the available experience in defining the OKR approach by various authors who provided quite different and interesting interpretations of it. The characteristic features of the OKR approach and its differences from KPI are determined, which are summarized in the form of a comparative table. The principles of the OKR approach are formulated (ambition, flexibility, socialization and transparency, participatory approval, lack of direct influence on the monetary reward) and their essence is considered in detail. The advantages and disadvantages of using the OKR approach are identified. The recommendations on the possibilities of its use in practice are given. The advantages of the OKR approach are flexibility, a high degree of staff involvement due to the strengthening of internal motivation to achieve goals through socialization and OKR at all levels of management. At the same time, it is possible to question the universality of OKR for all functional areas at all stages of the life cycle of enterprises. It was determined that OKR-based management requires the development and implementation of a multi-component material motivation system for personnel, which includes both rewards for achieving OKRs and other components of rewards, for example, the development of competencies. In general, OKR-based management is a development of the KPI-based personnel evaluation and motivation approach towards increasing management flexibility and staff engagement, but the OKR-based approach has certain limitations regarding the scope of application. The universality of the OKR approach for certain areas of activity, which are characterized by cyclicity, repeatability and focus on stabilization, is debatable. Therefore, in practice, it is recommended to use a combined management approach using OKR and KPI.

Keywords: HR management, personnel motivation, OKR (Objectives and Key Results), KPI (Key Performance Indicators), assessment of personnel performance, remuneration.

Постановка проблеми. Питання мотивації персоналу задля досягнення цілей організації є одним з ключових та найбільш складних серед завдань управління персоналом. Така важливість обумовлена перш за все тим, що саме персонал організації є втілювачем і імплементатором планів щодо розвитку компаній, і залученість персоналу, його вмотивованість відіграють ключову роль в цьому. Складність мотивації персоналу в напрямку реалізації поставлених цілей обумовлена цілою низкою об'єктивних та суб'єктивних причин. До об'єктивних можна віднести методичні прогалини в питаннях декомпозиції цілей на рівень працівників, проблеми узгодженості цільових установок організації, команд виконавців та власне виконавців, недостатній моніторинг виконання поставлених завдань, низький рівень гнучкості прийняття рішень в умовах змін зовнішнього середовища тощо. До суб'єктивних причин слід віднести

конфлікт між інтересами працівника та організації, відсутність лідерства, емоційно-вольові характеристики конкретного працівника та ін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Система мотивації працівників може включати різні складові, які можна умовно розділити на матеріальні та нематеріальні. В більшості випадків компанії спрямовують свої зусилля на розробку й удосконалення грошової (матеріальної) мотивації персоналу. Нематеріальні стимули в теперішній час набувають все більшого значення, і увага науковців та практиків (Романюк М.Д., Романюк Т.М., Леськова С., Жолонко Т.В., Гребінчук О.М.) до таких підходів зростає [1–3]. Проте аналіз останніх публікацій свідчить про те, що основним інструментом залишається матеріальна мотивація, а саме оцінка та винагорода працівників на основі досягнення ними KPI. Це зазначається такими науковцями, як Григор'єва О.В., Грибова А.М.,

Котенко С., Кобушко Я., Хейц І., Русанов О., Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal [4–6]. Разом з тим, в умовах сьогодення широкого практичного використання набуває підхід оцінки результативності та мотивації персоналу, що базується на розробці та впровадженні OKR (від англ. Objectives and Key Results – цілі та ключові результати). Такий підхід висвітлений в працях Дж.Доера, П.Нівена, Б.Ламорта [7–9], де підкреслено, що саме такий підхід надає суттєвих переваг компаніям у забезпеченні реалізації цілей. В той же час слід зауважити, що на сьогоднішній день теоретичні засади та методичний інструментарій такого підходу не є достатньо проробленими. Відкритими питаннями залишаються сфера застосування OKR та універсальність такого підходу для різних функціональних областей, вплив результатів виконання OKR на матеріальну частину винагороди працівників тощо.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження підходу до оцінки та мотивації працівників на підставі OKR з визначенням принципів, сфери застосування, переваг та недоліків порівняно з підходом оцінки на підставі KPI.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи суть підходу OKR, проаналізовано визначення цього підходу різними авторами. Так, на думку П. Нівена та Б. Ламорта, OKR – це структура критичного мислення та постійна дисципліна, спрямована на те, щоб працівники працювали разом, зосередивши зусилля на внесенні вагомego внеску в розвиток компанії [8].

За визначенням Дж. Доера [7], це спільний протокол, що окреслює цілі для компаній, команд та індивідуальних виконавців. Схоже змістовне наповнення викладено і в дослідженні авторів [9], де OKR охарактеризовано як модель визначення та відстеження цілей та їх результатів і її основна мета – визначити цілі компанії та команди, визначити вимірні ключові результати кожного досягнення цілей.

На думку бізнес-практика та консультанта М. Зосима [10], OKR – це управлінська стратегія для встановлення бізнес-цілей та вимірюваних результатів. Вона ґрунтується на встановлених, відстежуваних і переоцінюваних цілях у поєднанні з вимірюваними результатами.

OKR за визначенням бізнес-консультанта Л. Єлісеєвої [11] – це методологія постановки і реалізації цілей. Її основна перевага в тому, що вона заточена на отримання потрібного результату протягом певного періоду (найчастіше це квартал). А ще OKR допомагає компаніям робити істотні прориви, оскільки передбачає постановку саме амбітних цілей.

Наведені визначення дають узагальнене розуміння того, що представляє собою підхід OKR. Можна зазначити, що автори акцентують увагу на

необхідності ідентифікації вагомих цілей, постійному моніторингу їх виконання на рівні організації, команди або конкретного виконавця. Разом з тим з наведених визначень складно зробити висновок, чим OKR відрізняється від традиційних KPI, які свою чергу також є деталізацією та декомпозицією цілей компанії та містять вимірні критерії їх досягнення.

Досліджуючи більш докладно напрацювання науковців та практиків з питань методології OKR, було визначено основні принципи такого підходу: амбітність, гнучкість, соціалізація та прозорість, партисипативне затвердження, відсутність прямого впливу на грошову винагороду.

Розглянемо сутність цих принципів докладніше.

Амбітність цілей: об'єктом цілеполягання OKR є ключові сфери роботи організації, інноваційні проекти, стратегічні ініціативи щодо розвитку. Більшість дослідників стверджують, що застосування OKR доречно саме для ключових сфер бізнесу, але не операційної діяльності. Такі ключові сфери включають, насамперед, роботу з клієнтами (підвищення рівня їх задоволеності, зростання частки ринку, впізнаваності бренду тощо). У цьому є певна відмінність від традиційних підходів вимірювання ефективності та мотивації персоналу, зокрема KPI. Тобто підхід OKR не має покривати всі без винятку сфери діяльності організації, а концентруватись на досягненні пріоритетних цілей. Очікувані результати для таких інноваційних цілей та проектів є доволі невизначеними, і ідеологи підходу [7; 8] закликають ставити їх напруженими і такими, що складно досягти. Рекомендовані дієслова для формулювання OKR відображають удосконалення та зміни: «збільшити», «досягти», «розширити», «зменшити (помилки, рекламації)», в той час, коли для KPI доречними також є дієслова, що відображають стабілізацію: «зберегти», «дотримуватись», «виконувати (своєчасно та в повному обсязі)» та ін.

Гнучкість: базовою концепцією OKR є Agile, що передбачає постійний періодичний моніторинг ключових результатів (KR) за результатами якого цілі (O) і власне самі (KR) можуть переглядатись та актуалізуватись. Рекомендована періодичність моніторингу залежить від сутності цілі, але більшість авторів зазначають про доречність щоквартального контролю для річних цілей, а також проведення додаткових проміжних моніторингових сесій в межах кварталу. Моніторинг та контроль за виконанням цілей не є відмінною рисою OKR, проте слід зауважити, що підхід на основі KPI є більш консервативним з точки зору можливостей коригування цілей та цільових значень ключових показників. При використанні KPI їх перегляд можливий за умови суттєвої зміни зовнішнього середовища або значних змін у внутрішніх процесах компанії. В той же час OKR

можуть переглядатись не тільки залежно від змін у зовнішньому оточенні та внутрішніх процесах, але й з огляду на аналіз отриманих результатів квартального моніторингу виконання OKR. Це обумовлено тим, що зазначена вище амбітність цілей передбачає, що на етапі формулювання таких цілей закладаються цільові значення, які складно досягти; на відміну від KPI, досягнення яких на 100 % є нормою, досягнення OKR на 60–70 % є хорошим результатом [7; 8; 10].

Принцип соціалізації та прозорості пролягає в тому, що всі OKR є доступними для ознайомлення кожному працівнику організації на відміну від KPI, які не транслюються всій компанії, а доступні тільки працівнику та його керівництву. Цей принцип покликаний підвищувати залученість працівників до командної роботи, шляхом забезпечення обізнаності працівників в пріоритетах компанії, ключових результатах, динаміки їх досягнення, а також скорочення бар'єрів у міжфункціональних командах.

Ще одним принципом роботи в парадигмі OKR є партисипативний підхід до затвердження цілей та ключових результатів. Цей підхід передбачає каскадування загальнокорпоративних цілей та ключових результатів на першому етапі з узгодженням та коригуванням при необхідності OKR на рівні окремих команд (підрозділів) або працівників на другому етапі. Такий підхід забезпечує наявність зворотного зв'язку від виконавців про їх можливості, ступінь впливу на загальнокорпоративні цілі та результати, що в свою чергу також сприяє залученості персоналу в процес реалізації цілей.

Одним з найбільш дискусійних принципів OKR є відсутність прямого зв'язку з матеріальною мотивацією. Ідеологи підходу [7; 8; 10] зазначають, що безумовно участь в досягненні цілей має впливати на грошову винагороду працівника, проте такий вплив не має бути прямим з огляду щонайменше на 2 аспекти:

– працівники на рівні керівників та виконавців не схильні ставити цілі, які складно виконати, якщо розуміють, що є вірогідність недосягнення таких цілей та відповідного зменшення винагороди. В той же час, враховуючи перший принцип «Амбітність», OKR мають бути напруженими та складно досяжними;

– пряма залежність винагороди від досягнення цілей призводить до того, що працівники не хочуть витратити час на інші завдання (не охоплені OKR), зокрема рутинні завдання, професійний розвиток тощо.

Таким чином, не заперечуючи необхідність матеріальної мотивації за реалізацію OKR, слід зауважити, що на відміну від мотивації за досягнення KPI, структура грошової винагороди має містити і інші складові оцінки працівника (наприклад, оцінку 3600, оцінку компетенцій: спрямованість на результат, клієнтоорієнтованість, командну роботу, проактивність тощо)

Узагальнюючи вищевикладене визначено характерні ознаки підходу OKR та його відмінності від KPI (табл. 1).

Досліджуючи сутність і принципи OKR, можна зробити висновок, що цей підхід має свої відмінні риси, а відповідно переваги та недоліки у порівнянні з найбільш поширеним традиційним підходом

Таблиця 1

Характерні ознаки OKR у порівнянні з KPI

Ознака для порівняння	OKR	KPI
Об'єкт цілеполягання	Ключові сфери діяльності, інноваційні проекти, проекти розвитку	Всі процеси, зокрема операційна робота (циклічні, повторювальні процеси)
Напруженість цілей та очікувані результати	Складні амбітні цілі. Цільовий рівень досягнення – 70 %, максимальна межа – 100 %	Досяжні цілі. Цільовий рівень досягнення – 100 %, допускається перевиконання поставлених завдань
Ступінь невизначеності кінцевого результату	Високий ступінь невизначеності	Переважно невисокий ступінь невизначеності, результати прогнозовані
Охоплення функціональних областей	Часто кросфункціональні	Переважно монофункціональні
Періодичність оцінювання	Щоквартально Подвійний період (рік з декомпозицією на квартали)	Переважно річний період
Гнучкість	Висока	Обмежена
Частота перегляду	Можуть змінюватись щоквартально	Переважно незмінні
Рівень декомпозиції показника	Два рівні: ціль та ключові результати	Один рівень: формулювання KPI за принципом SMART
Зв'язок з матеріальною мотивацією	Непрямий, премія або кар'єрний розвиток не залежать напряму від досягнення OKR	Прямий, премія залежить від досягнення KPI

Джерело: розроблено авторами

до оцінки роботи – KPI. До безумовних переваг OKR слід віднести гнучкість, високий ступінь залученості персоналу (що досягається партисипативним підходом при формулюванні KPI, спонуканням до командної роботи, уникненні прямого впливу на винагороду і посиленні внутрішньої мотивації на досягненні цілей через соціалізацію та прозорість OKR на всіх рівнях управління). В той же час можна поставити під сумнів універсальність OKR для всіх функціональних областей на всіх етапах життєвого циклу підприємств. Доцільним є застосування OKR для управлінських та забезпечуючих процесів, в той час коли основні (операційні) процеси доречно оцінювати за допомогою OKR у випадку їх розширення, удосконалення. В умовах стабільної роботи або скорочення для операційних процесів більш доцільним є використання KPI, для яких характерні більший ступінь визначеності, стабільність та прямий зв'язок з мотивацією персоналу.

Висновки. В результаті дослідження сутності управління на основі OKR сформульовано принципи такого підходу, до яких віднесено амбітність, гнучкість, соціалізація та прозорість, партисипативне затвердження цілей, відсутність прямого впливу на грошову винагороду. Реалізація цих принципів має на меті підвищення ефективності організації в напрямку досягнення поставлених цілей, забезпечуючи гнучкість і прозорість управління на тлі зростання внутрішньої мотивованості персоналу, його залученості та зацікавленості в кінцевих результатах. Зазначено, що управління на основі OKR передбачає необхідність розробки та впровадження багатокомпонентної системи матеріальної мотивації персоналу, що включає як і винагороду за досягнення OKR, так і інші складові винагороди, наприклад, розвиток компетенцій. Визначено переваги та недоліки застосування OKR. Важливим є зазначити, що доволі дискусійним є універсальність такого підходу для окремих областей діяльності, для яких характерні циклічність, повторюваність та спрямованість на стабілізацію. Загалом слід зазначити, що управління на основі OKR, на думку авторів, є розвитком підходу до оцінки та мотивації персоналу на основі KPI в бік підвищення гнучкості управління та залученості персоналу, але підхід на базі OKR має певні обмеження щодо сфери застосування. Тому на практиці рекомендованим є застосування комбінованого підходу управління з використанням OKR та KPI.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336. URL:

<http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17268> (дата звернення 16.10.2024).

2. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (дата звернення 16.10.2024).

3. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (дата звернення 16.10.2024).

4. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> (дата звернення: 16.10.2024).

5. Kotenko Stanislav, Kobushko Iana, Heiets Iryna, Rusanov Oleksandr. KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*. 2021. Issue 2. Pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04> (дата звернення: 16.10.2024).

6. Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal. Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*. 2023. 8.3. Pp. 294–325. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4715312 (дата звернення: 16.10.2024).

7. Дор Джон. Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдсятеро. Yakaboo Publishing, 2018. 296 с.

8. Paul R.Niven, Ben Lamorte. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons, LTD. 2016. 224 с.

9. Thomas Andres Troian, Leandro Gauss, Daniel Pacheco Lacerda. OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Mexico City, Mexico*. 2022. URL: https://www.doi.org/10.14488/ijcieom2022_full_0020_37589 (дата звернення: 16.10.2024).

10. Objectives and Key Results (OKR). URL: <https://www.maxzosim.com/okr/> (дата звернення 16.10.2024).

11. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-okr> (дата звернення 16.10.2024).

REFERENCES:

1. Romaniuk M. D., Romaniuk T. M. (2023) Vahomist vplyvu nematerialnykh chynnykiv na motyvatsiiu personalu pidpriemstva [The importance of the impact of intangible factors on the motivation of the company's personnel]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol.1, no. 19, pp. 329–336. Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17268> (accessed October 16, 2024).

2. Leskova S. (2022) Nematerialna motyvatsiia personalu suchasnykh pidpriemstv [Intangible motivation of personnel of modern enterprises]. *Haltskyi ekonomichnyi visnyk*, vol 76, no. 3, pp. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (accessed October 16, 2024).
3. Zholonko T.V., Hrebinchuk O.M. (2021) Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii [Intangible motivation in the personnel management system: foreign experience and Ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, no. 2 (61), pp. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (accessed October 16, 2024).
4. Hryhorieva O. V., Hrybova A. M. (2018) Zastosuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yï vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva [Application of an effective personnel evaluation system and determination of its impact on the results of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> (accessed October 16, 2024).
5. Kotenko Stanislav, Kobushko Iana, Heiets Iryna, Rusanov Oleksandr. (2021) KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*, issue 2, pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04> (accessed October 16, 2024).
6. Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal. (2023) Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 8.3, pp. 294–325. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4715312 (accessed October 16, 2024).
7. Dor Dzhon. (2018) Miriai vazhlyve. OKR. Prosta ideia zrostannia vdesiatero [Measure what is important. OKR. A simple idea of tenfold growth]. Yakaboo Publishing, 296 p. (in Ukrainian).
8. Paul R.Niven, Ben Lamorte. (2016) Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs, John Wiley & Sons, LTD, 224 p. (in English).
9. Thomas Andres Troian, Leandro Gauss, Daniel Pacheco Lacerda. (2022) OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Mexico City, Mexico*. DOI: https://www.doi.org/10.14488/ijcieom2022_full_0020_37589 (accessed October 16, 2024).
10. Objectives and Key Results (OKR). Available at: <https://www.maxzosim.com/okr/> (accessed October 16, 2024).
11. Shcho take OKR: yak stavty tsili, shchob otrymaty potribnyi rezultat [What is OKR: how to set goals to get the desired result]. Available at: <https://happymonday.ua/shho-take-okr> (accessed October 16, 2024).

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES BASED ON INNOVATIONS

Стаття присвячена аналізу стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі інноваційних рішень, що є важливою складовою їх успішного та прибуткового функціонування. Проаналізовано поняття розвитку міжнародної діяльності підприємств, переваги які надає даний вид діяльності після її впровадження, а також позитивні та негативні фактори впливу. Також досліджено можливі стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємств, а саме: інноваційну, диверсифікаційну, кооперативну та глобалізаційну. Особливу увагу приділено інноваціям як ключовому інструменту забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Описано механізми впровадження інновацій у стратегії міжнародної діяльності, зокрема розробка нових продуктів, застосування цифрових технологій та оптимізація бізнес-процесів.

Ключові слова: міжнародна діяльність, інновації, ефективність діяльності підприємства, експорт, міжнародний ринок, прибуток.

This article provides an in-depth analysis of the strategic development of international business activities based on innovations, which are considered a crucial element of the successful and sustainable operation of modern enterprises. The study begins by examining the concept of international business activity development and its significance in ensuring the competitiveness of companies in the global marketplace. The advantages of engaging in international business activities are highlighted, alongside a comprehensive evaluation of the positive and negative factors influencing their development. These factors include economic, political, and technological aspects, which play a significant role in shaping the operational environment for enterprises seeking to expand their activities across borders. The article also delves into the potential strategies that enterprises can adopt to facilitate the effective development of their international operations. These strategies include market penetration, diversification, and strategic alliances, each of which is analyzed in the context of dynamic and competitive global markets. Special emphasis is placed on the critical role of innovations as a core tool for driving business growth, improving efficiency, and achieving long-term sustainability. The study highlights the mechanisms through which innovations can be successfully integrated into the strategic framework of international business activities. These mechanisms include the development of cutting-edge products tailored to global market needs, the adoption of advanced digital technologies to streamline operations, and the optimization of business processes to reduce costs and improve service delivery. The findings underline the necessity for enterprises to continuously monitor global trends and adopt a proactive approach to integrating innovative solutions into their strategies. By doing so, companies can not only enhance their competitive positioning but also contribute to achieving sustainable economic growth in an increasingly interconnected world.

Keywords: international activities, innovations, enterprise performance efficiency, export, international market, profit.

УДК: 339.9:658.5:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-25>

Дунська А.Р.¹

д.е.н., професор,
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Кіпень С.С.²

студентка,
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Dunska Alla

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Kipen Svitlana

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Постановка проблеми: В сучасному, швидкоплинному світі, коли світова економіка та міжнародні ринки розвиваються з дуже великою швидкістю, стратегічний розвиток міжнародної діяльності підприємства є невід’ємною складовою його ефективного та прибуткового функціонування. Вихід на міжнародні ринки відкриває перед підприємствами нові можливості, такі збільшення обсягів продажів та прибутку, підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності бренду на міжнародній арені.

Застосування інновацій у процесі розвитку міжнародної діяльності підприємства є важливим інструментом для досягнення його довгострокових стратегічних цілей та закріплення високих позицій на міжнародних ринках. Саме тому питання розробки та впровадження стратегічних напрямків розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі впровадження інноваційних рішень потребує детального вивчення.

Аналіз основних досліджень і публікацій:

Дослідженням питань стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємств на основі інновацій займалися Тарасенко С.В., Петрушенко Ю.М., Смоляр Л. Г. та інші. Проте, в сучасних умовах стрімкого розвитку міжнародного ринку та інноваційних рішень, які можуть застосовуватися на ньому, дане питання потребує постійного вивчення та аналізу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:

Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до питань стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємств, залишаються питання, які потребують додаткового дослідження. Насамперед, додаткового вивчення потребують інноваційні рішення, які допоможуть підприємству успішно розвивати свою діяльність у світових масштабах, адже в умовах стрімкого розвитку міжнародних ринків, інноваційні підходи також потрібно адаптувати до нових умов.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7340-6392>

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі інновацій, а саме: переваги, позитивні та негативні фактори впливу, стратегії розвитку та роль інновацій у даному процесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження змісту міжнародної діяльності підприємств показало, що у публікаціях, зокрема у праці Тарасенка Сергія та Петрушенка Юрія [1], вона визначається як комплексна система економічних, комерційних, фінансових, логістичних та інших взаємодій, спрямованих на забезпечення участі підприємства в світовому економічному просторі.

На наш погляд, з урахуванням дослідження особливостей та різних контекстів здійснення міжнародної діяльності, на основі аналізу наукової літератури, варто розширити та певним чином поглибити поняття розвитку міжнародної діяльності підприємства і визначити цей процес як комплекс стратегічних дій суб'єкта господарювання, спрямованих на розширення бізнесу за межами кордону, які здійснюються з метою залучення нових споживачів, партнерів, ресурсів та можливостей, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності, впізнаваності, іміджу, а головне – доходів підприємства.

Хоча розвиток міжнародної діяльності підприємства є досить складним процесом, проте дуже важливим для ефективного функціонування. Адже надає ряд суттєвих переваг для підприємств, які раніше були зорієнтовані на внутрішній ринок, а саме це:

- розширення ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності;
- можливість розвитку та впровадження інновацій;
- фінансові можливості (додаткові фінансові ресурси);
- більші ресурсні можливості;
- економія на масштабі;
- репутація та бренд.

Отже, підсумовуючи важливість розвитку міжнародної діяльності підприємства, можна сказати, що він є першочерговою стратегічною ціллю кожного перспективного зорієнтованого підприємства, адже сприяє досягненню довгострокового економічного успіху на глобальному рівні.

Розвиток міжнародної діяльності та міжнародні операції підприємства в цілому, в процесі свого функціонування зіштовхуються з різними факторами впливу, які в свою чергу можуть чинити як сприятливий, та і несприятливий клімат. Це залежить від різних чинників, таких як ринок функціонування, економічна та політична система країни розвитку, тощо. Тому проаналізуємо позитивні та негативні фактори впливу на міжнародну діяльність підприємства.

До позитивних факторів впливу науковці, зокрема А. І. Боярчук [2], відносять наступні:

1. *Економічний розвиток та економічна стабільність країни-партнера та її ринків.* Країни з вищим рівнем економічного розвитку є більш сприятливими для розвитку міжнародної діяльності, оскільки в них спостерігається вищий рівень доходів населення, споживачі є платоспроможними, що зумовлює постійне зростання попиту на нові товари та послуги.

2. *Лібералізація торгівлі.* Зменшення торговельних бар'єрів, таких як мита та квоти, між країнами, а також підписання угод про вільну торгівлю, спрощують вихід підприємств на нові ринки та дають змогу здійснювати міжнародні операції.

3. *Інновації.* Розвиток продуктових, процесних, маркетинговий та організаційних інновацій значного полегшує здійснення міжнародних операцій, дозволяючи удосконалювати виробництво, ефективно керувати каналами розподілу, залучати нових споживачів та розвивати бізнес у будь-яких частинах світу.

4. *Імідж країни-походження виробника продукції.* Продукція підприємства буде користуватися вищим попитом на закордонному ринку, якщо країна-виробник має гарну репутацію на міжнародній арені, тобто характеризується економічною стабільністю та високими стандартами якості продукції.

До негативних факторів впливу віднесемо наступні:

1. *Політична нестабільність.* Політичні та воєнні конфлікти, недовіра до уряду, народні мітинги та стайки негативно впливають на розвиток міжнародної діяльності, оскільки знижується можливість об'єктивно оцінити економічні можливості ринку та підвищується ризик нерентабельності інвестицій [2].

2. *Торговельні бар'єри.* Деякі країни встановлюють високі квоти, мита та податки, що значно збільшує витрати необхідні для провадження міжнародної діяльності, унеможливаючи вихід маленьких підприємств на світову арену [8].

3. *Законодавчі норми.* В кожній країні є власне законодавство та норми, щодо ведення бізнесу. Відмінності в податкових, екологічних нормах та стандартах якості ускладнюють вихід підприємств на міжнародні ринки [2].

4. *Логістика.* Міжнародна діяльність підприємства, що пов'язана з доставкою товарів на закордонні ринки, може стикатися з такими труднощами як затримки на кордоні, дороговартісне паливо, проблеми з пошуком транспорту, що в свою чергу впливає на терміни та високу вартість доставки [2].

Міжнародна діяльність підприємства передбачає розробку стратегії проникнення підприємства на міжнародний ринок та утримання високих позицій на ньому.

Стратегії, як інструмент для забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства, можуть бути різними, залежно від мети, яку ставить перед собою підприємство та способу її досягнення. Зогляду на це, розглянемо основні види стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства.

1. Інноваційна стратегія

Дана стратегія передбачає вихід на нові ринки та залучення ще більшої кількості споживачів, за рахунок пропозиції нових, унікальних товарів чи послуг, які мають в своїй основі інноваційну складову та раніше не були представлені на ринку. Інновації можуть стосуватися вигляду продукції, способу виробництва, особливих функцій, якості, тощо [3].

Також інноваційна стратегія може стосуватися не безпосередньо продукту підприємства, а його бізнес-моделі. Тобто вона може передбачати новітні способи збуту продукції, такі як онлайн-платформи, прямі продажі, партнерські відносини або франчайзинг. Також інновації можуть стосуватися побудови ланцюгів поставки або процесу виробництва [3].

2. Стратегія диверсифікації

Дана стратегія передбачає розширення асортименту товарів і послуг, а також освоєння нових ринків, задля зменшення ризиків, пов'язаних з економічною не стабільністю внутрішнього ринку [3].

Також стратегія диверсифікації може передбачати розширення основної діяльності підприємства, задля збільшення прибутку. До прикладу, компанія яка займалася тільки виробництвом фільмів, може додатково створити власну стрімінгову платформу, продавати мерчі з героями фільмів, створювати тематичні виставки, тощо.

3. Стратегія кооперації

Суть цієї стратегії полягає в тому, що досягнення поставленої мети підприємства здійснюється завдяки об'єднанню ресурсів, знань, технологічних та виробничих можливостей з іноземними бізнес-партнерами. Така форма співпраці дозволяє знизити можливі ризики в процесі розвитку міжнародної діяльності підприємства, адже маючи в своєму арсеналі спільні ресурси, партнери так само рівноцінно розділяють між собою і фінансові ризики та відповідальність [3].

4. Стратегія глобалізації

Дана стратегія передбачає входження компанії у світову економіку завдяки стандартизації своєї продукції, послуг, процесів і бізнес-моделей задля досягнення глобального ефекту. Тобто основною метою глобалізації є вихід на міжнародну арену з єдиною стратегією і баченням для усіх ринків, що має забезпечити максимальну ефективність функціонування та впізнаваність бренду у всьому світі [3].

Загалом, розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства є досить складним і тривалим процесом, оскільки серед багатьох можливих варіантів потрібно обрати той, що найбільше відповідає потребам та можливостям підприємства, ринковим умовам та уподобанням споживачів.

Інновації є важливим фактором успішної та ефективної діяльності підприємства на міжнародному ринку. Адже у швидкоплинному світі підприємства постійно змушені підлаштовуватися під змінні умови ринку, а особливо міжнародного, для того щоб утримувати конкурентні позиції на ньому.

Загалом, інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [4].

Визначаючи інновації як джерело розвитку міжнародної діяльності підприємства, розглянемо основні види інновацій, що можуть бути реалізовані на підприємстві для розвитку міжнародної діяльності:

1. Продуктові інновації

Це інновації, що стосуються оновлення вже існуючих товарів і послуг підприємства до вимог ринку та споживачів, або створення абсолютно нового продукту, що раніше не був представлений в асортименті підприємства або ринку в цілому. Застосування даного виду інновацій, дозволяє компанії займати нові ніші ринку. Даний вид інновацій є найпоширенішим, адже жодне підприємство не може бути тривалий час конкурентоспроможним на ринку, не оновлюючи свою продукцію [5].

Метою даного виду інновацій є задоволення всіх потреб споживачів, конкурентоспроможність та стійке зростання бізнесу.

Прикладом застосування продуктивних інновацій є: зміна дизайну пакування продукції, зміна матеріалів пакування на більш екологічне, зміна технології виробництва чи сировини, розширення асортименту на основі оновлення смаків продукції, зниження собівартості продукції не погіршуючи якості, тощо.

2. Процесні інновації

Цей вид інновацій стосується оновлення технологій та застосування новітніх методів, щодо виробництва продукції та логістичних процесів. Процесні інновації є дієвими, адже дозволяють оптимізувати процес виробництва, проте їх впровадження є дорогавартісним, оскільки закупівля нового обладнання чи технологій потребує чималих коштів, що негативно впливає на швидкість впровадження саме таких інноваційних рішень [5].

Метою процесних інновацій є підвищення ефективності та продуктивності виробництва, зниження витрат та собівартості виробництва, підвищення якості товарів та послуг [5].

Прикладом застосування процесних інновацій є: автоматизація та роботизація виробництва, цифровізація виробництва, застосування різноманітних контролюючих датчиків та штучного інтелекту, застосування енергозберігаючих технологій, а також поліпшення ланцюгів постачання продукції, наприклад, завдяки удосконаленню маршрутів доставки або застосування інноваційних транспортних систем [5].

3. Маркетингові інновації

Це вид інновацій, що передбачає новітні методи та моделі просування та збуту товарів і послуг на ринку. Застосування даного виду інновацій спрямоване на підвищення привабливості товару для споживача, шляхом удосконалення дизайну та пакування продукції, а також реклами.

Мета маркетингових інновацій підвищення взаємодії з споживачем, задоволення потреб споживачів, створення впізнаваного бренду на всіх ринках збуту, в тому числі міжнародних [5].

Прикладом застосування маркетингових інновацій є: використання нових каналів збуту, таких як інтернет-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі; аналіз наявних та потенцій споживачів задля персоналізації продукції та рекламної кампанії для них; створення інтерактивної реклами за допомогою віртуальної та доповненої реальності; визначення ключових цінностей бренду та поширення їх в маси, акцент на соціальній відповідальності бренду; організація різноманітних заходів для знайомства споживачів з продукцією підприємства, тощо [5].

4. Організаційні інновації

Це вид інновацій, що стосується застосування нових методів, підходів та стилів управління підприємством, виробництвом, партнерством та працівниками. Організаційні інновації спрямовані на удосконалення внутрішніх бізнес процесів, що дає змогу більш раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до змінних умов ринку [6].

Метою даного виду інновацій є покращення ефективності, продуктивності, раціональності, гнучкості, а також конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Прикладом застосування організаційних інновацій є: перехід до нових організаційних структур управління підприємством або удосконалення наявних, наприклад централізація та децентралізація, Agile чи Scrum; гнучкість та готовність до змін в процесі управління; застосування різних форматів роботи – очно та онлайн; розробка організаційної культури та корпоративний цінностей; навчання та підвищення кваліфікації кадрів, тощо [6].

Загалом, варто зазначити, що застосування інновацій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, а також є чудовим інструментом розвитку міжнародної діяльності підприємства. На рисунку 1 розглянемо вплив інновацій на ефективність діяльності підприємства та можливості розвитку міжнародної діяльності.

Отже, аналізуючи рисунок можемо помітити, що кожен з вище згаданих видів інновацій має свій позитивний вплив на успішність діяльності підприємства, а отже може виступати чудовим інструментом розвитку його міжнародної діяльності. Адже застосування інновацій дасть змогу компанії бути сильним гравцем на міжнародній арені.

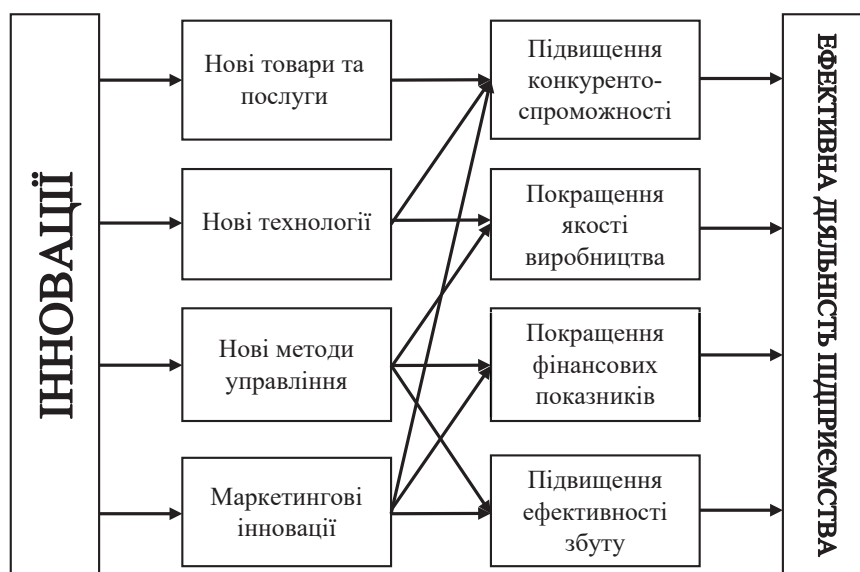


Рис. 1. Вплив інновацій на ефективність діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

А якщо застосовувати не конкретний вид інновацій, а комплексно підходити до розвитку інноваційної діяльності підприємства, то в сукупності вони надаватимуть набагато кращий результат в процесі розвитку міжнародної діяльності.

Висновки. Стратегічний розвиток міжнародної діяльності підприємства є важливою складовою його успішного функціонування, адже надає ряд переваг, а саме: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, фінансові та ресурсні можливості, економія на масштабі та розвиток бренду.

Основними стратегіями розвитку міжнародної діяльності підприємства є: інноваційна, диверсифікаційна, кооперативна та глобалізаційна. Загалом всі вони є ефективними, а підприємство обирає ту стратегію розвитку міжнародної діяльності, яка відповідає його можливостям, меті та цілям.

Визначено, що інновації є важливим фактором успішної та ефективної діяльності підприємства на міжнародному ринку, а якщо застосовувати не конкретний вид інновацій, а комплексно впроваджувати їх у свою міжнародну діяльність, то будемо спостерігати позитивний економічний ефект.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарасенко С., Петрушенко Ю. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 222 с.
2. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / А. І. Боярчук та ін. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2018. 374 с.

3. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

4. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків : ХНАДУ, 2012. 133 с.

5. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

6. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

REFERENCES:

1. Tarasenko S., Petrushenko Yu. (2021) Mizhnarodnyi biznes: navchalnyi posibnyk [International business: a textbook]. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet, 222 p.

2. Boyarchuk A. I., et al. (2018) Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: navchalnyi posibnyk [International economic relations: a textbook]. Kherson: TOV "VKF "STAR" LTD", 374 p.

3. Rokocha V.V., Odyahailo B.M., Terekhov V.I. (2016) Mizhnarodnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [International management: a textbook]. Kyiv: VNZ "Un-t ekonomiky ta prava "KROK", 172 p.

4. Lavrova Yu.V. (2012) Ekonomika pidpriemstva ta marketynh: konspekt leksii [Enterprise economics and marketing: lecture notes]. Kharkiv: KhNADU, 133 p.

5. Kopytko M.I. (2019) Upravlinnia innovatsiiamy: navchalnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny u skhemakh i tablytsiakh [Innovation management: a textbook for independent study in diagrams and tables]. Lviv: LvivDUVS, 292 p.

6. Mykytiuk P.P. (2019) Innovatsiinyi menedzhment: pidruchnyk [Innovation management: a textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 518 p.

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

ANALYTICAL BASIS OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті доведено, що аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом слід розглядати як процес забезпечення інформацією керівництво підприємства з метою надання відомостей про стан і реалізацію прийнятих заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом та прийняття правильних рішень для подальшого розвитку підприємства. Підтверджено, що основою аналітичного підґрунтя виступає аналітичний інструментарій, завдяки якому відбувається управління трудовим потенціалом підприємства. Виходячи з того, що головний ресурс, що забезпечує процес управління трудовим потенціалом підприємства, є його працівники, запропоновано орієнтовний набір показників для оцінювання персоналу підприємств, а також логіку застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства. Оригінальність та практична значимість дослідження підтверджується запропонованими методичними прийомами та логікою застосування аналітичного інструментарію для оцінювання управління трудовим потенціалом підприємств.

Ключові слова: аналітичне підґрунтя, аналітичний інструментарій, управління, трудовий потенціал, персонал підприємства.

This research is based on the constant emergence of new methodological and scientific-methodical approaches to the management of the labor potential of enterprises and the selection of an appropriate analytical basis, which will contribute to the solution, adaptation and introduction of new methods of management of the labor potential at the level of various organizations, industries and regions. In article has been proven that the analytical basis of labor potential management should be considered as a process of providing information to the management of the enterprise in order to provide information about the state and implementation of measures taken to improve the management of labor potential and make the right decisions regarding the further development of the enterprise. It has been confirmed that the basis of the analytical foundation is the analytical toolkit, thanks to which the labor potential of the enterprise is managed. Based on the fact that the main resource that ensures the process of managing the labor potential of an enterprise is its employees, an approximate set of indicators for evaluating the personnel of enterprises is proposed, as well as the logic of using analytical tools for managing the labor potential of an enterprise. The originality and practical significance of the research is confirmed by the proposed methodical methods and the logic of using analytical tools for evaluating the management of the labor potential of enterprises. The conducted research of the analytical basis of labor potential management made it possible to state that the labor potential of the enterprise is characterized by labor resources that take part in its activities. The considered analytical toolkit of labor potential management will allow determining the effectiveness of the use of personnel at various levels of enterprise management, to identify problematic aspects and to make the right decisions to improve the management of labor resources. It is advisable to use the proposed analytical basis, taking into account the specifics of development and the state of the internal and external environment of the functioning of enterprises and the management of its labor potential.

Keywords: analytical basis, analytical tools, management, labor potential, enterprise personnel.

УДК 005.95/96+331.1:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-26>

Калінеску Т.В.

д.е.н., професор,
Національний аерокосмічний
університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Зеленко О.В.

здобувач третього освітньо-наукового
рівня вищої освіти,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Calinescu Tetyana

National Aerospace University
"Kharkiv Aviation Institute"

Zelenko Oleksandr

Volodymyr Dahl
East Ukrainian National University

Постановка проблеми. У сучасній науково-економічній літературі – управління трудовим потенціалом підприємств – є один з найважливіших напрямів досліджень [1–9, с. 49–61], новизна і практична цінність якого обґрунтовується залученням трудового персоналу, що перебуває в умовах сучасного оточуючого середовища підприємств, до цього процесу; необхідністю порівнювати сучасні підходи до управління трудовим потенціалом в рамках діяльності різних підприємств та сфер їх діяльності; забезпечувати і задовольняти потреби і інтереси трудового колективу – членів громадянського суспільства. Тому обговорення цієї проблеми, нові методологічні та науково-методичні підходи до пошуку аналітичного підґрунтя будуть сприяти розв'язанню, адаптації та запровадженню нових методів управління трудовим потенціалом на рівні різних організацій, галузях виробництва та регіонах. Тож нові дослідження – теж являють

собою певну цінність, що дозволить знайти те краще та отримати конкретні позитивні результати в різних сферах економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз підтверджує значну кількість наукових досліджень і публікацій щодо управління трудовим потенціалом авторів: Бегма П.О. [1], Харабуга С.В. [2], Посвалюк О. [3], Скриньковський Р., Павловські Гж., Ситар Л. [4], Валінкевич Н.В., Корбут К.Є. [5], Циганова О.С., Мурашко І.С. [6], Хитра О.В., Улицька І.Є. [7], Правдюк Н.Л., Покинньчерета В.В. [9] та інших. Проте, незважаючи на існування достатньої кількості теоретичних і прикладних підходів до управління трудовим потенціалом [1–9, с. 49–61] підприємств, усі вони носять фрагментарний характер і не забезпечують цілісного аналітичного оцінювання процесу управління. Тому існує необхідність в обґрунтуванні дієвого аналітичного

підґрунтя для управління трудовим потенціалом підприємств, що сприятиме виявленню додаткових резервів виробництва на тлі ефективного використання трудових ресурсів, якісному їх зростанню, поліпшенню добробуту та рівня життя.

Постановка завдання. Метою дослідження – є формування аналітичного підґрунтя для забезпечення управління трудовим потенціалом підприємств в сучасних умовах їх діяльності, що обумовило вирішення таких завдань:

- означити необхідне аналітичне підґрунтя для управління трудовим потенціалом підприємств;
- вибрати показники для оцінки управління трудовим потенціалом;
- означити логіку проведення аналітичних прийомів щодо оцінювання процесу управління трудовим потенціалом підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні були застосовані теоретико-методологічні прийоми та наукові методи, зокрема: дедукції, аналізу, синтезу, моделювання, абстрактно-логічний та інші, що дозволили обґрунтувати доцільність вибраного аналітичного інструментарію та логіку вибраних методичних прийомів дослідження процесу управління трудовим потенціалом підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом слід розглядати як процес забезпечення інформацією керівництво підприємства з метою надання відомостей про стан і реалізацію прийнятих заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом та прийняття правильних рішень щодо подальшого розвитку. Основою аналітичного підґрунтя виступає аналітичний інструментарій, завдяки якому відбувається управління трудовим потенціалом підприємства, а саме – технічні прийоми і способи, серед яких найчастіше використовуються [1, с. 107–114; 8, с. 24]:

1) традиційні логічні способи (порівняння абсолютних, відносних та середніх величин, табличного та графічного оформлення даних, групування, балансовий, евристичні методи вирішення економічних задач на основі інтуїції, досвіду, експертних оцінок тощо);

2) способи детермінованого факторного аналізу (ланцюгової підстановки, абсолютних різниць, відносних різниць, індексний, пропорційного ділення і дольової участі, інтегральний, логарифмічний та інші), стохастичного факторного аналізу (дисперсійний, регресійний, кореляційний, компонентний, дискримінантний, кластерний, багатомірний математичний факторний аналіз та інші), оптимізаційного вирішення економічних задач (лінійне та нелінійне програмування, моделювання, теорія ігор та масового обслуговування, дослідження операцій та інші);

3) SWOT аналіз;

4) функціонально-вартісний аналіз;

5) маржинальний аналіз.

Проте слід наголосити на тому, що не існує єдиної думки щодо вибору найбільш доречного аналітичного інструментарію дослідження, оскільки його застосування залежить від мети, задач і глибини аналізу показників, технічних можливостей виконання різних розрахунків. Проте кожний має як певні переваги, так і недоліки в рамках оцінювання управління трудовим потенціалом підприємства.

Проведені авторські дослідження [10, с. 8–10; 11] довели, що найбільш поширеним методом і способом управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності, – є моделювання, яке дозволяє у будь-який момент відкоригувати умови діяльності підприємств. З існуючих типів моделей (образотворчих, аналогових та символічних) можна скласти найрізноманітніші комбінації. Проте слід приймати до уваги, що вибрані типи моделей мають відповідати існуючій реальності на підприємстві та бути максимально наближеними до сприйняття оточуючим середовищем. Тож, наскільки досконало вибрана модель буде відображати існуючу реальність, настільки дієво і наближено до дійсності можна буде приймати правильні рішення щодо управління трудовим потенціалом підприємств, виявити нові найбільш ефективні способи і показники, які забезпечують раціональне використання персоналу, поліпшення їх добробуту, задоволення інтересів і потреб.

Слід пам'ятати і про пріоритети, що постійно можуть мінятися в діяльності підприємства, у рамках якого відбувається управління трудовим потенціалом. А в умовах воєнного стану та після воєної відбудови України вони мають бути спрямовані не тільки на зміни у випуску продукції, послуг, залучення ресурсів з метою отримання бажаних результатів та задоволення потреб споживачів, алей й на зміни цінностей людини – сучасних громадян, хто залишився й працює в Україні. Наразі будь-яка запропонована методологія управління підприємствами може бути виключно гіпотетичною, але, з іншого боку, – вона має бути максимально наближеною до передових ідей і вимог часу та робити акцент на проблеми, що існують у трудовому колективі, виходячи з професійних можливостей і здібностей персоналу, пов'язаних з розширенням горизонтів діяльності підприємств, територій та відбудовою країни.

Тож сьогоднішню оцінку трудового потенціалу слід розглядати в двох аспектах: як внутрішню, так і зовнішню. Внутрішню можна здійснюватися шляхом анкетування персоналу. Зовнішня – може бути проведена із залученням експертів або професійних служб (організацій), хто займається безпосередньо управлінням трудового потенціалу. Подібні оцінки можуть бути як кількісні, так і якісні. Виходячи

з того, що головний ресурс, що забезпечує процес управління трудовим потенціалом підприємства, є його працівники – тобто це персонал [11; 12], що забезпечує ефективність трудового потенціалу на різних рівнях управління підприємством, то можна запропонувати такий набір кількісних і якісних показників для оцінювання (таблиця 1).

Слід зазначити, що кожне підприємство може формувати свої методичні прийоми застосування аналітичного підґрунтя та необхідного інструментарію для управління трудовим потенціалом підприємства за певною логікою: дослідження → застосування → спостереження → оцінювання → реалізації трудового потенціалу (таблиця 2).

Таблиця 1

Орієнтовний набір показників оцінювання трудового потенціалу підприємств

Напрями оцінювання	Показники оцінювання
1. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу: 1.1. Рівень освіти 1.2. Стаж роботи за фахом 1.3. Підвищення кваліфікації	Загальний середній рівень освіти; професійно-технічна освіта; середньо-спеціальна освіта; вища освіта; наявність вченого ступеня; наявність вченого звання. До 3 років; до 5 років; до 10 років і більше; понад 20 років. Семінари, стажування, інші форми професійного навчання; курси підвищення кваліфікації; отримання суміжної професії; навчання у ЗВО, магістратурі, аспірантурі.
2. Ділові якості працівника: 2.1. Рівень ділової якості лінійного персоналу 2.2. Рівень ділової якості управлінського персоналу 2.3. Рівень ділової якості керівників	Професійна компетентність; ініціативність; працездатність; комунікабельність. Здатність до організаційної діяльності; відповідальність за виконувану роботу; самостійність і ініціативність; використання нових методів організації праці. Здібності до організації праці; здатність виховувати ділові якості у підлеглих; здатність приймати обґрунтовані рішення; уміння об'єднувати персонал і керівництво підприємства; зібраність, пунктуальність.
3. Складність роботи: 3.1. Рівень складності роботи працівників 3.2. Рівень складності роботи керівників різних рівнів управління	Складність роботи за тарифно-кваліфікаційним довідником; різноманітність в роботі; масштаби складності; додаткова відповідальність. Зміст праці; самостійність в роботі; міра відповідальності; різноплановий характер роботи.
4. Результати роботи персоналу: 4.1. Отримані результати роботи лінійного персоналу 4.2. Отримані результати роботи працівників середньої ланки 4.3. Отримані результати роботи працівників вищої ланки управління	Обсяг виконаних робіт; якість виконаних робіт; оперативність і ритмічність виконання роботи. Об'єм і вид виконаної роботи; рівень продуктивності праці; виконання роботи у встановлені терміни. Рентабельність виконаної роботи; кількість впроваджених інноваційних технологій; витрати на науково-дослідні роботи.
5. Умови праці: 5.1. Умови праці на робочому місці. 5.2. Вплив умов праці на результати трудової діяльності	Наявність достатнього робочого простору; наявність зручного підходу до робочого обладнання; відповідність нормам робочого середовища; забезпечення достатніх зв'язків між співробітниками; дотримання техніки безпеки; естетизація робочого середовища. Тривалість робочої зміни, норми часу, норми виробітку; перспективи виконання робочої програми за обсягами і якістю продукції; виплати компенсацій працівникам; мотивація персоналу до підвищення продуктивності праці.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [1, с. 100–101; 5, с. 58–62; 7, с. 405; 10, с. 8–10]

Таблиця 2

Логіка застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства

Методичні прийоми	Сутність та призначення методичного прийому
1	2
Дослідження	– опрацювання документів, законодавчої та нормативно-правової бази; – опанування ефективними методичними прийомами аналізу для оцінювання трудового потенціалу підприємства; – формування цілей і задач управління трудовим потенціалом; – вибір потенційних напрямів та методів управління трудовим потенціалом підприємства; – оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства; – розробка організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства.

1	2
Застосування	– використання внутрішньої й зовнішньої інформації для оцінювання трудового потенціалу підприємства; – застосування сучасних методів обробки, опрацювання та узагальнення інформації; – здійснення поточного аналізу інформації для прийняття правильних управлінських рішень щодо трудового потенціалу підприємства.
Спостереження	– виявлення переваг і недоліків в управлінні трудовим потенціалом підприємства; – спостереження за процесом управління трудовим потенціалом на всіх рівнях управління та ланках діяльності підприємства; – оцінювання використання існуючого аналітичного інструментарію в управлінні трудовим потенціалом підприємства.
Оцінювання	– використання відібраних методичних прийомів для аналізу та оцінювання процесу управління трудовим потенціалом підприємства; – розробка аналітичних звітів для проведення внутрішнього аудиту управління трудовим потенціалом підприємства.
Реалізація	– реалізація сформованого організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства; – розподіл інформації, з урахуванням вимог оперативності, поточного накопичення, внутрішнього аудиту та стратегічним спрямуванням управління трудовим потенціалом підприємства.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [13]

Кожний із запропонованих прийомів може містити свої аналітичні складники обліку (бухгалтерського, управлінського, статистичного, оперативного, фінансового та іншого); економічного аналізу (фінансового, техніко-економічного, управлінського, інвестиційного, інноваційного тощо); контролю (внутрішнього, зовнішнього, моніторингу, діагностики і таке інше). А кожний із запропонованих елементів може містити відповідні методики, управлінські процедури, технології проведення та інші характеристики. Проте усі ці елементи пов'язані між собою завдяки вибраному аналітичному інструментарію, що дозволить використати ідентичні засоби пошуку, збору, отримання, обробки, накопичення, передачі, збереження інформації та забезпечити рух інформаційних потоків між ними.

Висновки. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1) трудовий потенціал підприємства характеризується трудовими ресурсами, які приймають участь у виробництві та діяльності підприємства;

2) розглянуте аналітичне підґрунтя та аналітичний інструментарій управління трудовим потенціалом дозволить визначити ефективність його використання персоналу на різних управлінських ланках підприємства, виявити проблемні аспекти та прийняти правильні рішення для поліпшення управління трудовими ресурсами.

3) запропоноване аналітичне підґрунтя доцільно використовувати, приймаючи до уваги особливості розвитку та стан внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, що впливає на управління його трудовим потенціалом.

4) запропоновані підходи до вибору аналітичного підґрунтя щодо управління трудовим

потенціалом підприємств дозволять обґрунтувати і сформулювати для підприємств у майбутньому доцільний організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом.

Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом відповідно до вимог діяльності сучасних підприємств, виходячи із внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бегма П.О. Логістичне управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2019. 278 с.
- Харабуга С.В. Концепція управління трудовим потенціалом соціально-економічної системи. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 81–89.
- Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціал підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–225.
- Скриньковський Р., Павловські Г., Ситар Л. Розробка інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. *Path of Science*. 2017. Vol. 3. No 9. С. 3009–3018. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/393/429> (дата звернення: 14.11.2024)
- Валінкевич Н.В., Корбут К.Є. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. *European Journal of Management Issues*. 2018. Vol. 26 (1–2). С. 55–63.
- Циганова О.С., Мурашко І.С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 2(11). С. 228–231. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/365/352> (дата звернення: 14.11.2024).

7. Хитра О.В., Улицька І.Є. Формування системи менеджменту умов праці на підприємствах України в контексті дотримання трудових стандартів міжнародної організації праці. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 29. С. 404–413.

8. Костенко О.М. Аналітичний інструментарій підвищення релевантності інформації. *Економіка та держава*. 2013. №2. С. 24–27.

9. Правдюк Н.Л., Покинчереда В.В. Трудові ресурси підприємств: обліково-аналітичне забезпечення управління: монографія. Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К», 2016. 246 с.

10. Калінеску Т.В., Кирилов О.Д., Фоменко А.О. Оцінювання гнучкості інноваційного розвитку підприємств та виробничого персоналу. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 316 с.

11. Калінеску Т.В., Зеленко О.В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 60–66.

12. Зеленко О.В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи*: тези доповідей XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 травня 2024 р. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 318–320.

13. Гуренко Т.О. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні стратегією підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2488/2407> (дата звернення: 14.11.2024).

REFERENCES:

1. Behma P.O. (2019) *Lohistychnе upravlinnia trudovym potentsialom personalu promyslovykh pidpryemstv* [Logistics management of the personnel labor potential at the industrial enterprises]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Dnipro, 278 p. (in Ukrainian).

2. Kharabuha S.V. (2018) Kontseptsiiia upravlinnia trudovym potentsialom sotsialno-ekonomichnoi systemy [The concept of the labor potential management of the socio-economic system]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, no. 3(31), pp. 81–89.

3. Posvaliuk Olha. (2023) Trudovi i kadrovi potentsial pidpryemstva: vzaiemozviazok katehorii [Labor and personnel potential of the enterprise: interconnection of categories.]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, issue 2, pp. 220–225.

4. Skrynkovskiy R., Pavlovski H., Sytar L. (2017) Rozrobka instrumentarii dlia zabezpechennia yakosti trudovoho potentsialu promyslovykh pidpryemstv [Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises]. *Path of Science*, vol. 3, no. 9, pp. 3009–3018. Available at: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/393/429> (accessed November 14, 2024)

5. Valinkevych N.V., Korbut K.Ie. (2018) Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku trudovoho potentsialu v Zhytomyrskii oblasti [Current state and development trends of labor potential in Zhytomyr region]. *European Journal of Management Issues*, vol. 26 (1–2), pp. 55–63.

6. Tsyhanova O.S., Murashko I.S. (2024) Analitychne zabezpechennia upravlinnia trudovymy resursamy pidpryemstva [Analytical supply of labor resources management of the enterprised]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 2(11), pp. 228–231. Available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/365/352> (accessed November 14, 2024)

7. Khytra O.V., Ulytska I.Ie. (2019) Formuvannia systemy menedzhmentu umov pratsi na pidpryemstvakh Ukrainy v konteksti dotrymanna trudovykh standartiv mizhnarodnoi orhanizatsii pratsi [Formation of the management system of labor conditions on enterprises of Ukraine in the context of keeping to labor standards of the international labor organization.]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 29, pp. 404–413. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/65.pdf (accessed November 14, 2024)

8. Kostenko O.M. (2013) Analitychni instrumentarii pidvyshchennia relevantnosti informatsii [Analytical tools for increasing the relevance of information]. *Ekonomika ta derzhava – Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 24–27.

9. Pravdiuk N.L., Pokynchereda V.V. (2016) *Trudovi resursy pidpryemstv: oblikovo-analitchne zabezpechennia upravlinnia* [Labor resources of enterprises: accounting and analytical management support.]. Vinnytsia: PP “TD “Edelweis i K”, 246 p. (in Ukrainian)

10. Calinescu, T.V., Kyrylov O.D, Fomenko A.O. (2016) *Otsiniuvannia hnuchkosti innovatsiinoho rozvytku pidpryemstv ta vyrobnychoho personalu* [Evaluation of the flexibility of innovative development of enterprises and production personnel]. Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 316 p. (in Ukrainian)

11. Calinescu T.V., Zelenko O.V. (2024) Hnoseolohiia upravlinnia trudovym potentsialom pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti [Epistemology of labor potential management of enterprises in conditions of uncertainty.]. *Chasopys ekonomichnykh reform – Time description of economic reforms*, no. 3(55), pp. 60–66.

12. Zelenko O.V. (2024) Formuvannia trudovoho potentsialu pidpryemstva v kryzovykh umovakh [Formation of the labor potential of the enterprise in crisis conditions]. *Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspekty*. Tezy dopovidei XI mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, May 28, 2024). Kyiv: Volodymyr Dahl EUNU, pp. 318–320. (in Ukrainian)

Hurenko T.O. (2023) Oblikovo-analitchnyi instrumentarii v upravlinni stratehiiei pidpryemstv ahrobiznesu [Accounting and analytical tools in strategy management of agribusiness enterprises.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2488/2407> (accessed November 14, 2024)

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES TO ENSURE PRODUCTION STABILITY IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY

УДК 005.334:005.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-27>

Кузьмич А.В.¹

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Водкевич В.Д.²

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Фетісов О.О.³

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Kuzmych Andrii

Private Higher Education Establishment
“European University”

Vodkevych Vitalii

Private Higher Education Establishment
“European University”

Fetisov Oleksii

Private Higher Education Establishment
“European University”

Постановка проблеми. Військова економіка створює значні виклики для промисловості, включаючи скорочення робочої сили, руйнування інфраструктури, зростання витрат та порушення ланцюгів постачання. Це призводить до зниження продуктивності, фінансової нестабільності та обмежених інвестицій, що ставить під загрозу економічну стійкість країни.

Збереження виробничої стабільності є критичним завданням, оскільки промисловість забезпечує базові потреби країни, зокрема обороноздатність. У цих умовах впровадження методологій управління проєктами стає ключовим

Стаття аналізує ключові виклики, які постають перед виробничим сектором у військовій економіці, зокрема скорочення робочої сили, зростання витрат, руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів поставок. Особливу увагу приділено використанню сучасних методологій управління проєктами для забезпечення стабільності виробництва, підвищення ефективності та мінімізації ризиків. Описано роль проєктного менеджменту в адаптації бізнес-процесів до умов невизначеності через гнучкість, оптимізацію ресурсів та інтеграцію інформаційних технологій. Наведено приклади впровадження проєктного менеджменту в кризових умовах і стратегічні рекомендації щодо підтримки стійкості промислових процесів. Підкреслено важливість співпраці між бізнесом і державою, розвитку кластерів, інноваційних підходів і ефективного управління ресурсами для подолання обмежень військової економіки.

Ключові слова: військова економіка, управління проєктами, виробнича стабільність, оптимізація ресурсів, адаптація бізнес-процесів, інновації, кластерні організації.

The article examines the challenges faced by the manufacturing sector during wartime, including reduced labor availability, rising operational costs, disrupted supply chains, and infrastructure damage. These issues create significant barriers to maintaining production stability and economic resilience, highlighting the importance of adopting structured project management approaches. This study aims to explore how modern project management methodologies can support manufacturing stability under wartime conditions. It also seeks to propose strategies for enhancing industrial resilience and mitigating operational risks. The research includes a review of academic publications, case studies, and statistical data to identify challenges and potential solutions for wartime manufacturing. A SWOT analysis evaluates the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of implementing project management in crisis scenarios. Comparative analysis of international practices provides additional insights. The study identifies labor shortages, resource constraints, and operational risks as key disruptions to manufacturing. Project management methodologies, such as Agile and Lean, prove effective in addressing these challenges. Practices like resource optimization, flexible planning, and digital technologies enhance production resilience. Case studies from post-conflict regions demonstrate the benefits of structured frameworks for rebuilding infrastructure, restoring supply chains, and stabilizing industrial output. Collaboration between the private sector and government is emphasized as crucial for fostering innovation and overcoming economic constraints. Project management methodologies are vital for stabilizing manufacturing during wartime. Recommendations include adopting flexible planning, optimizing resources, and leveraging digital solutions to ensure operational continuity. Collaboration between businesses and governments is essential to address economic challenges and facilitate recovery. These strategies provide a foundation for post-conflict economic growth and industrial resilience.

Keywords: wartime economy, project management, production stability, resource optimization, business process adaptation, innovation, cluster organizations.

інструментом для оптимізації ресурсів, забезпечення гнучкості управління та адаптації бізнесу до нових умов.

Актуальність проблеми обумовлена необхідністю швидкого реагування на кризові виклики, що сприятиме економічному відновленню та підвищенню стійкості виробництва в постконфліктний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління виробничими процесами в умовах воєнного стану та кризових економічних ситуацій активно розглядається в сучасних наукових дослідженнях. Зокрема,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9982-0956>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8400-1252>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7561-5555>

Петруненко Я.В. та Джабраїлов Р.А. [1, с. 408] аналізують межі державного впливу на економіку в умовах війни, наголошуючи на критичній ролі дотримання соціально-економічних прав людини. Автори підкреслюють, що втручання держави повинно бути збалансованим, щоб уникнути подальшого погіршення економічної ситуації. У дослідженні Супруненка С.А. та його колег [2, с. 3] висвітлено основні економічні проблеми, викликані російською військовою агресією проти України, серед яких виділено руйнування інфраструктури, скорочення інвестицій та втрату ринків збуту. Вони наголошують на важливості стратегічних втручань для відновлення фінансової стабільності та забезпечення стійкості промислового сектору. Яковенко Л. та Тищенко Я. [3, с. 212] акцентують увагу на зниженні промислового виробництва та його негативному впливі на економічну систему країни. Вони підкреслюють, що економічна стабільність залежить від стабільності виробничих процесів, що стає особливо важливим в умовах війни. Клименко Ю.М. [5, с. 89] досліджує використання кластерного підходу до розвитку регіональної економіки, наголошуючи на ролі управління проєктами в забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками кластерів. Автор пропонує конкретні інструменти для підвищення стійкості економічних систем у кризових умовах. Приймак П. та Бира І. [6 с. 510] аналізують трансформацію підходів до проєктної діяльності, зокрема в умовах війни. Вони підкреслюють значення автоматизації бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських рішень. Компанець Н.І. [7, с. 6] звертає увагу на управління бізнес-поведінкою в ІТ-секторі в умовах воєнного стану, пропонує стратегічні принципи для подолання внутрішніх конфліктів і адаптації до кризових умов. Її робота є прикладом інтеграції стратегічного управління ризиками в бізнес-процеси.

Аналіз цих досліджень демонструє, що існує значний інтерес до використання методологій управління проєктами для подолання викликів, пов'язаних із кризовими ситуаціями. Проте багато аспектів, зокрема адаптація проєктного менеджменту до потреб промислового сектору в умовах військової економіки, залишаються недостатньо дослідженими, що підкреслює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження можливостей застосування сучасних методологій управління проєктами для забезпечення стабільності та стійкості виробничих процесів в умовах військової економіки. У роботі розглядаються ключові виклики, з якими стикається промисловий сектор під час війни, включаючи

скорочення ресурсів, руйнування інфраструктури, зростання витрат і порушення ланцюгів постачання. Особлива увага приділяється ролі управління проєктами в адаптації бізнес-процесів до умов невизначеності та кризових ситуацій.

Дослідження також акцентує на важливості вивчення успішного досвіду впровадження проєктного менеджменту в умовах воєнного часу. На основі цього визначено стратегічні рекомендації для промислових підприємств щодо оптимізації ресурсів, підвищення ефективності виробництва та зменшення операційних ризиків. Обґрунтовується значення інноваційних підходів, кластерної співпраці та інтеграції сучасних технологій для відновлення промислового сектору.

Стаття спрямована на формування науково обґрунтованих рекомендацій, які допоможуть мінімізувати негативний вплив військових дій на промисловість, підвищити стійкість виробничих процесів і створити передумови для економічного відновлення в постконфліктний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Військова економіка, яка характеризується збільшенням витрат на оборону та розподілом ресурсів на ведення війни, глибоко впливає на виробничі процеси через кілька взаємопов'язаних динамік. Одним із найбільш значних наслідків є скорочення робочої сили, доступної для виробництва, оскільки умови війни часто призводять до втрати робочих місць і призову робочої сили на військову службу, тим самим зменшуючи людські ресурси, необхідні у виробничих секторах [1, с. 408]. Крім того, у міру того, як війни тривають, економічна криза, яку вони викликають, стає все більш серйозною, загострюючи проблеми, з якими стикаються виробничі галузі, коли вони борються на фоні фінансової нестабільності та невизначеності [1, с. 408]. Зростання цін, викликане підвищеним попитом на військові товари та порушенням ланцюжків поставок, ще більше перешкоджає промислового виробництву через збільшення операційних витрат для виробників, які повинні керувати цим фінансовим тиском, щоб підтримувати рівень виробництва [1, с. 409]. Крім того, руйнування інфраструктури, включаючи транспортні мережі та енергопостачання, серйозно підриває здатність промисловості підтримувати ефективні виробничі процеси, оскільки логістична основа, необхідна для виробництва та розподілу, пошкоджується [1, с. 409]. Скорочення торгівлі через умови війни також створює значну перешкоду, оскільки обмежує доступ до необхідної сировини та експортних ринків, що ще більше ускладнює виробництво та гальмує зростання [1, с. 409]. У сукупності ці фактори призводять до помітного зниження виробничих можливостей, демонструючи масштабний негативний вплив

військової економіки на промислове виробництво [1, с. 410]. Вирішення цих проблем вимагає комплексних стратегій, які охоплюють економічну стабілізацію, відновлення інфраструктури та відновлення торгівлі, щоб пом'якшити негативний вплив на виробничі процеси.

Проблеми, з якими зіткнулася галузь під час війни, виходять за межі виробничих проблем і включають значні пошкодження інфраструктури та фінансову нестабільність, які мають далекосяжні наслідки для промислових операцій [2, с. 3]. Руйнування інфраструктури не тільки порушує ланцюжок поставок, але й збільшує операційні витрати, ще більше посилюючи падіння виробництва та продажу товарів [2, с. 3]. Крім того, війна скоротила інвестиції в промисловий сектор, який є життєво важливим для підтримки та розширення промислових потужностей [2, с. 4]. Негативний вплив російської військової агресії на фінансову стабільність посилює ці виклики, оскільки галузі намагаються підтримувати свою діяльність без відповідних фінансових ресурсів [2, с. 4]. Крім того, втрата ринків збуту через триваючу військову агресію суттєво обмежила потоки доходів для українських галузей промисловості, змушуючи їх орієнтуватися в умовах невизначеності та зниження попиту [2, с. 5]. Ці взаємопов'язані питання підкреслюють нагальну потребу в стратегічних втручаннях, таких як відбудова інфраструктури та відновлення фінансової стабільності, щоб пом'якшити несприятливі наслідки війни для промислового сектора та забезпечити його стійкість перед обличчям триваючих конфліктів.

Стабільність виробництва в воєнній економіці залежить від кількох взаємопов'язаних факторів, які потребують ретельної оцінки. Одним із ключових аспектів є взаємозв'язок між великомасштабним виробництвом та економічною стабільністю, оскільки збої можуть призвести до значних ризиків, у тому числі до зменшення виробництва та підвищеної вразливості до зовнішніх шоків [3, с. 213]. Це особливо очевидно, коли розглядати наслідки зниження індексу промислового виробництва, яке було посилене глобальними економічними спадами, подібними до тих, що спостерігалися у 2020 році, ілюструючи ширшу вразливість економік під тиском [4, с. 415]. Крім того, стабільність національної валюти є критичною проблемою, особливо в умовах, коли виробництво та конкурентоспроможність падають. Стабільна валюта може виступати певною мірою як буфер, допомагаючи пом'якшити несприятливі наслідки спаду виробництва для економічної стабільності. Таким чином, постійний моніторинг і адаптація виробничих стратегій є важливими, поряд з економічною політикою, яка підтримує валютну стабілізацію, щоб підтримувати видимість стабільності у

воєнній економіці. Ці заходи разом гарантують, що несприятливий вплив війни на виробництво не переросте в ширшу економічну кризу, тим самим зберігаючи економічну структуру нації.

У контексті військової економіки методології управління проектами відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та ефективності операцій. Одним з ключових аспектів є інтеграція збереження та розвитку бізнес-процесів, що є життєво важливим для оцінки стійкості в цьому секторі [5, с. 89]. Застосовуючи структуровані підходи до управління проектами, військові організації можуть узгоджувати свої цілі, завдання та дії так, щоб не лише відповідати економічному середовищу, але й задовольняти соціально-психологічні потреби виконавців проекту [5, с. 90]. Таке узгодження гарантує, що проекти є не тільки здійсненими, але й стратегічно вигідними, сприяючи створенню середовища, у якому посилюються відносини співпраці та ефективно створюються ланцюжки створення вартості між учасниками кластеру [5, с. 92]. Зосереджуючись на цих елементах, методології управління проектами можуть значно сприяти розвитку та розширенню промислових кластерів, тим самим сприяючи виведенню військової продукції на нові ринки та зміцнюючи організаційну спроможність кластерних організацій [5, с. 92]. Такі стратегічні впровадження підкреслюють необхідність індивідуальних підходів до управління проектами, які адаптуються до складної динаміки військової економіки, підкреслюючи необхідність постійних інновацій та адаптації для підтримки конкурентних переваг.

Для оптимізації розподілу ресурсів у воєнних умовах вкрай важливо використовувати технології автоматизації бізнесу та оптимізації робочих процесів. Ці технології не тільки запобігають помилкам, але й покращують ефективне використання обмежених ресурсів, що особливо важливо, коли робоча сила скорочується, а витрати на виробництво збільшуються через військово-економічні обмеження [6, с. 511]. Крім того, забезпечення стабільності національної економіки може оптимізувати витрати, таким чином значно сприяючи ефективному розподілу ресурсів. Цей стратегічний підхід може пом'якшити несприятливі наслідки нестачі робочої сили та зростання витрат на виробництво, зрештою стабілізуючи національну економіку під час неспокійних часів [8, с. 91]. Крім того, покращення комунікації та співпраці між підприємствами та владою може сприяти соціальній стабільності, що є важливим для підтримки організованої та стійкої мережі розподілу. Створюючи середовище співпраці, обидва сектори можуть краще узгоджувати свої зусилля для максимізації ефективності розподілу ресурсів, забезпечуючи доставку основних товарів і послуг туди, де

вони найбільше потрібні [9]. Такі заходи не тільки вирішують невідкладні логістичні проблеми, але й закладають основу для більш надійного та адаптивного ланцюга поставок, здатного протистояти майбутнім збоям.

У контексті військового конфлікту ефективне управління ризиками стає життєво важливим компонентом для збереження стабільності виробництва, вирішуючи як негайні збої, так і довгострокові операційні проблеми. Стратегічне управління відіграє ключову роль шляхом систематичного подолання ризиків, які виникають через неконтрольовану бізнес-поведінку та внутрішні конфлікти, які особливо поширені під час нестабільності [7, с. 4]. В ІТ-індустрії впровадження функцій стратегічного управління має вирішальне значення для підтримки стабільності виробництва, оскільки ці функції допомагають орієнтуватися в складнощах, пов'язаних з умовами військового часу [7, с. 5]. Крім того, стрестестування систем та інвестиції в кібербезпеку є невід'ємними частинами стратегій управління ризиками, які підвищують стійкість виробничих операцій до непередбачених збоїв [7, с. 5]. Розробка та застосування стратегічних принципів, таких як гнучкість управління та оптимізація витрат, є важливими для пом'якшення ризиків та забезпечення безперервності виробничих процесів [7, с. 7]. Зосереджуючись на цих ключових аспектах, організації можуть краще протистояти викликам, пов'язаним із воєнним станом та іншими сценаріями кризи, таким чином зберігаючи операційну стабільність і забезпечуючи безперервність критичних промислових функцій.

Одним із успішних прикладів проектного менеджменту в економіці війни є стратегічна реалізація інфраструктурних проектів у постконфліктних регіонах. Ці проекти часто характеризуються чітко визначеним життєвим циклом, який включає фази ініціювання, планування, виконання, моніторингу та закриття, які є важливими для забезпечення систематичного відновлення та розвитку постраждалих територій [8, с. 44]. У цих сценаріях фаза планування має вирішальне значення, оскільки вона передбачає ретельне структурування проектів, аналіз витрат і розподіл бюджету, які пристосовані для вирішення унікальних викликів, пов'язаних із зруйнованим війною середовищем [9, с. 105]. Реалізація цих планів часто вимагає співпраці між різними департаментами та адміністраціями, оскільки вони спільно працюють над реалізацією стратегічних цілей, викладених у планах відновлення [10]. Такий спільний підхід не тільки забезпечує ефективне виконання проектів, але й сприяє розвитку почуття власності та відповідальності серед зацікавлених сторін. Щоб забезпечити довгострокову стійкість і успіх цих проектів, вкрай важливо постійно стежити за прогресом

і вносити необхідні корективи в стратегії, таким чином адаптуючись до динамічних умов відновленої військової економіки.

Щоб ефективно адаптувати інструменти управління проектами для виробництва у воєнний час, важливо враховувати унікальні виклики, які створює військова економіка, такі як скорочення робочої сили та збільшення витрат. Одним із основних аспектів управління проектами в цьому контексті є гнучкість, що дозволяє швидко коригувати стратегії та операції відповідно до мінливих умов. Такої гнучкості можна досягти шляхом інтеграції розширених засобів зв'язку, які сприяють співпраці в режимі реального часу та ухваленню рішень між розрізненими командами, тим самим пом'якшуючи вплив перебоїв у робочій силі [11, с. 172]. Крім того, практичні вправи та симуляції можуть бути неоціненними для підготовки команд до вирішення непередбачених завдань у виробництві під час війни. Беручи участь у цих навчаннях, керівники проектів можуть перевірити та вдосконалити свої стратегії, переконавшись, що вони достатньо надійні, щоб протистояти тиску військової економіки та підтримувати ефективність виробництва [12, с. 129]. Крім того, прийняття практичного емпіричного правила для управління проектами може забезпечити структуровану, але адаптовану структуру, що дозволяє керівникам проектів визначати пріоритети завдань і ефективно розподіляти ресурси, навіть за умов зростання витрат і обмеженої робочої сили [13, с. 44]. Підсумовуючи, адаптація інструментів управління проектами для виробництва у воєнний час потребує зосередження на гнучкості, практичній готовності та стратегічному управлінні ресурсами для забезпечення стійкості та продуктивності в складних умовах.

Висновки. Дослідження підтверджує, що військова економіка суттєво впливає на стабільність виробничих процесів, створюючи численні виклики, такі як скорочення робочої сили, руйнування інфраструктури, зростання операційних витрат та порушення ланцюгів постачання. У таких умовах використання сучасних методологій управління проектами стає важливим інструментом для забезпечення ефективності та стійкості промислового сектору.

Одним із ключових висновків є те, що управління проектами дозволяє адаптувати бізнес-процеси до кризових умов через оптимізацію ресурсів, гнучкість стратегій та інтеграцію інформаційних технологій. Приклади успішного впровадження таких підходів свідчать про їхню ефективність у відновленні виробництва, зменшенні ризиків і зміцненні промислової стійкості. Зокрема, використання кластерного підходу, автоматизації процесів і цифрових технологій забезпечує конкурентні переваги навіть у складних умовах воєнного часу.

Стратегічна співпраця між бізнесом і державою, розвиток інноваційних рішень і підтримка кластерних організацій є критичними для подолання обмежень військової економіки. Це дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив війни на промисловість, але й створити основу для її швидкого відновлення в постконфліктний період.

Результати дослідження підкреслюють необхідність розробки та впровадження адаптованих проектних підходів, які враховують специфіку кризових умов. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних інструментів для забезпечення стійкості промислового сектору та підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Петруненко Я.В., Джабраїлов Р.А. Межі державного впливу на економіку в умовах війни у контексті дотримання та реалізації соціально-економічних прав людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Том 1. № 82 (2024). С. 406–412 DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.65>
- Супруненко С.А., Которобай С.В., Роева О.С. Аналіз сучасних проблем публічного управління економікою крізь призму російської військової агресії проти України. *Академічні візії*. 2023. № 17 (2023). С. 1–7. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7791189>
- Яковенко Л., Тищенко Я., Вплив воєнного стану на економічну систему України, Збірник наукових праць викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів факультету комп'ютерних наук, математики, фізики та економіки / ПНПУ імені В. Г. Короленка; редкол.: Т. М. Барболіна (голов. ред.) та ін. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2023. С. 212–214.
- Охрименко І.Б., Білошапка В.С. Вплив банківського кредитування на економічний розвиток України: реалії та перспективи на тлі війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). С. 405–423. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-405-423](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-405-423)
- Клименко Ю.М. Практика управління проектом кластеризації регіональної економіки. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.9>
- Приймак П., Бира І., Трансформація підходів у проектній діяльності інституцій публічного управління, на воєнному досвіді України, *Наукові перспективи (спецвипуск)*. 2024. № 5(47). С. 503–514. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-503-514](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-503-514)
- Компанець Н.І. Принципи управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2023. №25. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123186>
- Блага Н. В., Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

9. Березін О.В. Б 48 Управління проектами: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.

10. Досвід реалізації проектів за підтримки програм ЄС: можливості для громад : вебсайт. URL: <https://cedos.org.ua/events/dosvid-realizacziyi-proyektiv-za-pidtrymky-program-yes-mozhlyvosti-dlya-gromad-2/> (дата звернення: 9.11.2024).

11. Хіґні Джозеф, Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во « Ранок» : Фабула, 2020. 272 с.

12. Березенський Р. В., Моделі та методи управління проектами інформатизації автотранспортного господарства військових формувань та правоохоронних органів : дисертація кандидата технічних наук : 05.13.22. Львів, 2018. 197 с.

13. Будзін Д., Дейнега О., Адаптація стратегій управління бізнесом до викликів середовища господарювання. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 41–46. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-6>

REFERENCES:

- Petrunenka Ya.V., Dzhabrailov R.A. (2024). Mezhi derzhavnoho vplyvu na ekonomiku v umovakh viiny u konteksti dotrymanna ta realizatsii sotsialno-ekonomichnykh prav liudyny [Limits of state influence on the economy during wartime in the context of compliance with and realization of socio-economic human rights]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, vol. 1, no. 82, pp. 406–412. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.65>
- Suprunenko S.A., Kotorobai S.V., Roeva, O.S. (2023). Analiz suchasnykh problem publichnoho upravlinnia ekonomikoju krizy pryzmu rosiiskoi viiskovoi ahresii proty Ukrainy [Analysis of contemporary issues in public management of the economy in the context of Russian military aggression against Ukraine]. *Akademichni vizii*, no. 17, pp. 1–7. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7791189>
- Yakovenko, L., & Tyshchenko, Ya. (2023). Vplyv voiennoho stanu na ekonomichnu systemu Ukrainy [The impact of martial law on Ukraine's economic system]. *Zbirnyk naukovykh prats vykladachiv, aspirantiv, mahistrantiv i studentiv fakultetu kompiuternykh nauk, matematyky, fizyky ta ekonomiky, Poltava National Pedagogical University*, pp. 212–214.
- Okhrymenko I.B., Biloshapka, V.S. (2022). Vplyv bankivskoho kredytuvannia na ekonomichni rozvytok Ukrainy: realii ta perspektyvy na tli viiny [The impact of bank lending on Ukraine's economic development: realities and prospects amid war]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, no. 6(8), pp. 405–423. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-405-423](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-405-423)
- Klymenko Yu.M. (2022). Praktyka upravlinnia proektom klasteryzatsii rehionalnoi ekonomiky [Practice of cluster project management in regional economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2(46), pp. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.9>
- Pryimak P., Byral. (2024). Transformatsiia pidkhodiv u proektnii diialnosti instytutsii publichnoho upravlinnia, na viennomu dosvidi Ukrainy [Transformation of approaches to project activities of public administration

institutions based on Ukraine's wartime experience]. *Naukovi perspektyvy*, no. 5(47), pp. 503–514. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-503-514](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-503-514)

7. Kompanets N.I. (2023). Pryntsypy upravlinnia biznes-povedinkoiu pidpriemstv sfery IT v umovakh voiennoho stanu [Principles of managing business behavior of IT enterprises under martial law]. *Akademichni vizii*, no. 25, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123186>

8. Blaha N.V. (2021). Upravlinnia proiektamy [Project Management]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 152 p.

9. Berezin O.V., Bezpartochnyi M.H. (2014). Upravlinnia proiektamy [Project Management]. Sumy: Universytetska knyha, 152p.

10. Dosvid realizatsii proiektiv za pidtrymky prohram YeS: mozhlyvosti dlia hromad (2024) [Experience of project implementation with EU program support: opportunities for communities]. Available at: <https://cedos.org.ua/>

events/dosvid-realizacziyi-proiektiv-za-pidtrymky-program-yes-mozhlyvosti-dlya-gromad-2/ (accessed November 9, 2024).

11. Higney, J. (2020). *Osnovy upravlinnia proiektamy* [Fundamentals of Project Management]. Kharkiv: Ranok: Fabula. (Translated from English by Ya. Mashyko), 272 p.

12. Berezenskyi, R.V. (2018). *Modeli ta metody upravlinnia proektamy informatyzatsii avtotransportnoho hospodarstva viiskovykh formuvan ta pravookhoronnykh orhaniv* [Models and methods of project management for informatization of motor transport enterprises of military formations and law enforcement agencies]. (PhD Thesis). Lviv, 197 p.

13. Budzin, D., & Deineha, O. (2024). *Adaptatsiia stratehii upravlinnia biznesom do vyklykiv sere-dovyshcha hospodariuvannia* [Adapting business management strategies to environmental challenges]. *Via Economica*, no. 4, pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-6>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЯК ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA ANALYSIS AS INNOVATIVE SOLUTIONS IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

У дослідженні розглядаються інноваційні рішення, які трансформують систему управління людським капіталом, зокрема впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних. Узагальнено ключові переваги цих двох високотехнологічних рішень. Наведено приклади успішного використання штучного інтелекту. Висвітлено роль аналізу великих даних у прогнозуванні змін на ринку праці, виявленні затребуваних спеціалізацій та розробці стратегічних планів оптимізації людського капіталу компанії. Систематизовано методологію роботи з даними, включаючи збір, очищення, аналіз та візуалізацію. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо інтеграції цих двох інноваційних рішень у практику управління людським капіталом з урахуванням сучасних технологічних та соціально-економічних тенденцій.

Ключові слова: управління, людський капітал, інновації, інноваційні рішення, штучний інтелект, аналіз великих даних.

The study examines innovative solutions that transform human capital management in organizations, including the introduction of artificial intelligence and big data analysis into this management area. The key advantages of these two high-tech solutions, which automate the processes of recruiting, adapting, training, and retaining qualified employees, are summarized. Examples of successful use of artificial intelligence in recruiting, staff turnover forecasting, personalization of training programs, and monitoring of staff engagement are highlighted. The role of big data analysis in predicting changes in the labor market, identifying in-demand specializations, and developing strategic plans for optimizing human capital of companies is highlighted. The methodology of working with data in the context of implementing innovative solutions, including data collection, data cleaning, analysis and visualization, is systematized, which allows companies to effectively adapt to global and local changes in labor market. Special attention is paid to the challenges that accompany the introduction of these two high-tech solutions, such as ethical issues, the need to ensure transparency of algorithms and high-quality data, as well as the need to train staff to work with new tools. Ways to respond to the challenges are highlighted, including the development of ethical standards, mechanisms for explaining AI algorithms, and protocols for data cleaning and verification. It is determined that the synergy of AI and Big Data Analysis creates new opportunities for a flexible response to labor market challenges, optimization of management decisions and increase of companies' competitiveness. Based on the analysis, recommendations for integrating innovations into the practice of human capital management are formulated, taking into account modern technological and socio-economic trends. The generalized conclusions emphasize the strategic importance of using AI and Big Data Analysis as the means of supporting the sustainable development of organizations in a dynamic business-environment.

Keywords: management, human capital, innovation, innovative solutions, artificial intelligence, big data analysis.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-28>

Орехова А.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний
аграрний університет

Гома О.О.

аспірант,
Сумський національний
аграрний університет

Oriekhova Alvina

Sumy National Agrarian University

Homa Oleh

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. У сучасному світі управління людським капіталом стикається із динамічними викликами, належним чином реагувати на які можна тільки за допомогою високотехнологічних рішень на основі штучного інтелекту та аналізу великих даних. Ці технології – інноваційні інструментиз підвищення ефективності HR-процесів, адже дозволяють задовольнити ключові потреби бізнесу, пов'язані із адаптацією до змін на ринку праці та забезпеченням стійкого розвитку. Саме інтеграція ШІ та BigData в управління людським капіталом відкриває нові горизонти для персоналізованого підходу до формування стратегії перекваліфікації та побудови кадрової культури, орієнтованої на інновації.

Дослідження цих двох інноваційних інструментів є актуальним через їх взаємозв'язок із ключовими глобальними тенденціями – підвищенням попиту на нові навички та змінами в моделях зайнятості. Важливість даного дослідження

обумовлена ще і потребою організацій залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи розвиток кращих талантів. Впровадження інтелектуальних технологій не лише трансформує HR-практики, але й створює новий стандарт управління людським капіталом, сприяючи синергії між інноваціями, ефективністю та людським потенціалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна частина публікацій присвячена загальним аспектам впровадження цифрових технологій в управління людським капіталом. Зокрема, Мельничук В.Е. та Бояринова К.О. [2, с. 22], підкреслюючи новизну таких аспектів, стверджують, що застосування цифрових технологій у сфері залучення, управління та розвитку людського капіталу потребують досліджень, практичних апробувань та впроваджень. Натомість, порівнюючи традиційний і цифровий підходи до управління персоналом, Юрченко Г.М., Захарченко Р.В. та Лесьо А.П. [6, с. 174] справедливо зауважують, що

використання інноваційних технологій дає змогу підвищити ефективність комунікації, оптимізувати бізнес-процеси і зберігати дані більш безпечно та доступно.

В контексті досліджень саме ШІ та BigData в HR-менеджменті, на нашу думку, велику практичну цінність має стаття Білоус С.П. та Карпенко П.І [1], які приходять до висновку, що використання сучасних HR-технологій, таких як аналітика та штучний інтелект, дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку, що відповідають потребам та цілям кожного на підприємстві чи у компанії. Дуже змістовним, але вже у теоретичному плані, є дослідження Попової Д.В. [5, с. 115], присвячене цифровій трансформації HR-менеджменту, у якому, крім іншого, виділена така перевага аналізу великих даних, як модернізація і спрощення процесу пошуку і прийому на роботу.

Як підсумок огляду наукових думок можна привести публікацію Осадчої О.О. та Галян Д.В. [4, с. 160] із висвітлення особливостей управління людським капіталом, де автори приходять до висновку, що в умовах розвитку штучного інтелекту технології, які не потребують залучення людини, є найбільш гнучкими та можуть реалізуватися у гнучкій виробничій системі.

Зазначимо, що прикладі аспекти та особливості реалізації в процес управління людським капіталом таких інноваційних рішень як штучний інтелект та аналіз великих даних позбавлені уваги науковців. Тому є сенс надати науковий поштовх цій проблематиці.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення потенціалу і ключових напрямів впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних в управління людським капіталом для підвищення ефективності HR-процесів, стратегічного планування і задоволення потреб ринку праці. Для досягнення цієї мети виконуються завдання, спрямовані на аналіз можливостей ШІ у наймі, оцінці продуктивності, навчанні персоналу і прогнозуванні плинності кадрів, а також на висвітлення ролі BigData у виявленні ринкових трендів, адаптації до глобальних змін і формуванні персоналізованих стратегій розвитку. Особлива увага приділяється вирішенню етичних питань, забезпеченню прозорості алгоритмів і розробці освітніх програм для HR-фахівців, які дозволять максимально ефективно інтегрувати ці технології у корпоративне середовище.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед інноваційних рішень в управлінні людським капіталом першим варто відзначити використання штучного інтелекту (ШІ). Завдяки впровадженню на основі ШІ сучасних алгоритмів машинного навчання компанії отримують можливість оптимізувати управлінські процеси в сфері HR-менеджменту. Результати такої

оптимізації проявляються у покращенні продуктивності команди, а також у підвищенні загального рівня задоволення працівників. Зупинимося на ключових завданнях, які виконує ШІ.

Методологія впровадження ШІ в управління людським капіталом починається з етапу рекрутингу. Замість тривалого аналізу резюме вручну, ШІ аналізує сотні резюме за лічені секунди, порівнюючи їх із вимогами вакансій та визначаючи найбільш релевантних кандидатів. ШІ-інструменти також можуть оцінювати не тільки текстові, а й голосові чи відеодані під час співбесід, виявляючи приховані ознаки, які вказують на здатність кандидата ефективно виконувати майбутні обов'язки.

Так, компанія Unilever застосовує систему HireVue [11], яка виконує аналіз відеоінтерв'ю для оцінки мовлення, міміки та невербальних сигналів кандидатів. Це дозволяє HR-відділу виявляти ключові компетенції кандидатів і прогнозувати їх успішність у конкретній ролі. Завдяки цьому компанія суттєво скоротила час найму й підвищила якість відбору.

ШІ здатний автоматизувати процес збору та аналізу даних про продуктивність співробітників у реальному часі. Опція включає оцінку виконаних завдань та порівняння строків їх фактичного і планового завершення. Інноваційні ШІ-інструменти можуть визначати навіть частоти допущених помилок і співвідношення досягнень із цілями компанії. Наприклад, ШІ-інструменти відстежують KPI (ключові показники ефективності) працівника, ідентифікуючи зони для покращення. У IT-компаніях вже використовуються аналітичні ШІ-платформи, які збирають дані про продуктивність команди під час виконання проектів, допомагаючи керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів.

Одним із показових прикладів є система Workday [7], яка застосовує ШІ для виявлення потенційних «зірок» команди та відстеження ризиків зниження ефективності окремих співробітників. Завдяки системі компанії можуть оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи в залежності від ситуації або індивідуальні плани розвитку, або групові мотиваційні програми.

В сфері управління людським капіталом плинність кадрів є також серйозною проблемою для багатьох організацій. На допомогу знову приходять ШІ, який здатний аналізувати сотні факторів впливу на відтік персоналу. Найпоширенішими серед цих факторів є: задоволеність роботою, показники стресу, відгуки співробітників, аналіз текстів електронних листів (звітів), якщо це дозволено політикою компанії. ШІ-інструменти прогнозують імовірність звільнення окремих працівників і пропонують заходи для їх утримання.

У компанії Credit Suisse [9] впроваджено систему на основі ШІ, яка аналізує кар'єрний шлях співробітників і ризики їх звільнення. Система враховує такі фактори, як відсутність підвищень, надмірне навантаження або незадовільна динаміка виконання завдань. Результати дозволяють керівникам вчасно реагувати шляхом перегляду умов роботи або пропозицій нових можливостей для зростання.

ШІ здатний аналізувати результати співробітників і визначати прогалини в їх знаннях. ШІ-інструменти порівнюють компетенції працівників із потребами проектів, пропонуючи персоналізовані програми навчання. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли компанія відчуває брак кваліфікованих кадрів для виконання стратегічно важливих завдань.

Зокрема, у компанії IBM [10] їхня освітня платформа з ШІ не лише визначає прогалини у знаннях співробітників, але й підбирає відповідні курси, формує рекомендації для керівників і надає звіти про прогрес навчання. Такий підхід дозволяє кожному працівникові розвиватися відповідно до своїх потреб і завдань компанії, уникаючи неефективного використання ресурсів. У компанії AT&T система на основі ШІ [8] аналізує кар'єрний шлях кожного співробітника і пропонує відповідні курси на внутрішній навчальній платформі. Завдяки цьому працівники мають змогу оновлювати свої навички та залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку технологій.

ШІ допомагає визначити рівень залученості персоналу, оцінюючи такі аспекти, як участь у корпоративних заходах, частоту комунікації в команді та навіть емоційний стан працівників. ШІ-інструменти аналізують, скільки часу працівники витрачають на виконання завдань, на перерви та на взаємодію з колегами. Виявлення ознак низької мотивації дозволяє компаніям своєчасно вводити програми підтримки. Наразі доступна взаємодія ШІ із спеціальними чат-ботами, яка інтегрує його інструменти у зворотній зв'язок із працівниками. При цьому здійснюється аналіз відповідей кожного члена колективу. Керівники отримують згенеровані ШІ звіти про загальний емоційний фон у команді, в звітах також пропонуються заходи для його покращення.

Водночас із впровадженням ШІ в управління людським капіталом постають етичні питання, які стосуються збереження приватності, уникнення дискримінації та дотримання моральних норм у процесі використання алгоритмів. Зокрема, ШІ може збирати й аналізувати величезні обсяги даних про працівників, включаючи інформацію про їх продуктивність, комунікації та навіть емоційний стан. Проте, надмірний контроль або використання цих даних для ухвалення упереджених

рішень порушуватиме права працівників, створюючи етичні дилеми. Наприклад, неправильна інтерпретація результатів аналізу призведе до дискримінації певних груп або до скорочення персоналу без обґрунтованих причин. Отже, впровадження ШІ має супроводжуватися розробкою чітких етичних норм, які його регулюють. Такі норми повинні бути покликані на дотримання прав працівників у цифровому середовищі.

Прозорість алгоритмів ШІ є ще однією значимою проблемою в управлінні людським капіталом, оскільки складність часто робить діяльність алгоритмів незрозумілим як для HR-менеджерів, так і для самих працівників. Має місце так званий «чорний ящик» алгоритмів, коли неможливо пояснити, чому прийнято те чи інше рішення. Тож виникають недовіра та підстави для потенційних конфліктів. Наприклад, якщо працівник не отримує підвищення через оцінку ШІ, але причини цього рішення залишаються незрозумілими, це підриває його мотивацію та задоволеність роботою. Забезпечення прозорості вимагає впровадження механізмів пояснюваності алгоритмів, коли кожен учасник процесу може зрозуміти логіку роботи ШІ, а компанії – відповідати за точність і справедливість рішень, прийнятих на його основі.

Необхідність навчання персоналу роботі з новими технологіями також є фундаментальною проблемою управління людським капіталом. Адже ефективне використання ШІ в HR-менеджменті передбачає не лише технічну грамотність, але й розуміння етичних та управлінських аспектів. Фахівці повинні не тільки вміти користуватися ШІ-платформами, але й правильно інтерпретувати отримані результати, співвідносити їх із реальними потребами бізнесу та залученого у ньому персоналу. Перепідготовка HR-менеджерів вимагає інвестицій у довгострокові освітні програми, які охоплюють не лише технічне навчання, але й розвиток критичного мислення, методи аналізу даних та етичні норми роботи з конфіденційною інформацією. Без таких програм навіть найсучасніші ШІ-рішення можуть залишатися недооціненими або використовуватися неправильно, що знижує їх ефективність і підвищує ризики для бізнесу.

Друге інноваційне рішення в управлінні людським капіталом, яке ми також не можемо позбавити наукового інтересу, – це застосування аналізу великих даних (BigData). Одразу зазначимо, що зв'язок між ШІ та BigData в HR-менеджменті є взаємодоповнюваним, оскільки обидві ці інновації функціонують у синергії, розширюючи можливості компаній щодо стратегічного планування. Завдяки ШІ алгоритми машинного навчання здатні перетворювати хаотичні масиви даних у цінну інформацію, прогнозуючи майбутні потреби

компанії, визначаючи ключові компетенції, необхідні для конкурентоспроможності, та попереджаючи можливі ризики. В той час як BigData забезпечує ШІ масштабом і різноманітністю даних, які формують базу для машинного навчання та вдосконалення алгоритмів, підвищуючи їх точність. Разом ці технології трансформують управління людським капіталом, дозволяючи формувати персоналізовані стратегії розвитку співробітників, оптимізувати витрати на навчання, а також адаптуватися до глобальних змін і специфічних викликів ринку.

Отже, BigData у контексті управління людським капіталом використовується для виконання трьох основних завдань: прогнозування змін на ринку праці; визначення потреб у спеціалізаціях; стратегічного планування людського капіталу компанії. BigData базується на зборі, обробці та інтерпретації великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, які надходять із різних джерел.

Інформація для аналізу великих даних може потрапляти із: – внутрішніх баз компаній, – професійних платформ, – ринкових звітів, – соціальних мереж, – аналітичних досліджень, – державної статистики.

Методологія BigData для визначення надлишкових або затребуваних спеціалізацій включає кілька ключових етапів. На першому етапі здійснюється збір даних. Наприклад, компанії аналізують внутрішні показники продуктивності працівників, результати оцінки виконаних проектів, звіти про тренди у галузі, інформацію про вакансії на ринку праці та економічні прогнози. У цьому контексті дані з платформ на кшталт LinkedIn можуть стати джерелами інформації про зміну попиту на певні професійні навички.

Другий етап передбачає очищення й уніфікацію даних, адже великий обсяг інформації часто містить дублікати, застарілі або неповні записи. Для цього застосовуються спеціалізовані алгоритми на основі ШІ, які автоматично структурують дані та виділяють лише релевантну інформацію. Наприклад, компанія може відфільтрувати тільки ті вакансії, які відповідають її галузі, або ті професії, які потребують конкретних компетенцій.

На третьому етапі проводиться аналіз і візуалізація даних. Використовуючи алгоритми машинного навчання, моделі прогнозування аналізують історичні дані та виявляють тенденції. Наприклад, аналітичні інструменти можуть показати, що попит на спеціалістів із кібербезпеки стрімко зростає через збільшення кількості кіберзагроз, тоді як потреба у традиційних офісних адміністраторах поступово скорочується через автоматизацію бізнес-процесів.

Важливу роль у прогнозуванні відіграють алгоритми кластеризації та аналізу трендів. Вони дозволяють виділяти специфічні групи професій

або навичок, що мають схожу динаміку розвитку. Наприклад, у галузі фінансових послуг аналіз великих даних може показати, що попит на експертів зі знанням блокчейн-технологій постійно зростає, тоді як традиційні ролі, пов'язані з ручним аналізом фінансової звітності, зменшуються через впровадження ШІ.

Ще одним аспектом є врахування регіональних і демографічних факторів. Інструменти BigData аналізують географічний розподіл спеціалізацій, допомагаючи компаніям оцінювати, де варто відкривати нові офіси або наймати віддалених працівників. Наприклад, в аналізі може виявитися, що попит на спеціалістів у сфері DataScience особливо високий у США, тоді як певні види підтримки (наприклад, технічна) вигідніше передати в регіони з меншою вартістю праці.

Прогнозування також включає використання сценарного аналізу, який допомагає компаніям оцінювати вплив різних факторів на попит і пропозицію робочої сили. Це дозволяє не лише визначати затребувані спеціалізації, але й передбачати, які професії можуть втратити актуальність у майбутньому. Наприклад, в автомобільній промисловості аналітика може показати, що спеціалісти з розробки двигунів внутрішнього згоряння поступово будуть витіснені через перехід на електромобілі, тоді як зростатиме попит на інженерів із розробки електродвигунів.

У результаті проведення BigData керівники HR-департаментів отримують цінні рекомендації, що стосуються:

- інвестицій у програми розвитку необхідних навичок працівників;
- перегляду критеріїв підбору персоналу;
- стратегічного планування реорганізації підрозділів.

Разом з тим впровадження BigData в управління людським капіталом має й певні проблеми. Етичні питання та необхідність навчання персоналу є в принципі тотожними до проблем при впровадженні ШІ. Але є ще дві проблеми, притаманні суто впровадженню аналізу великих даних.

По-перше, це забезпечення якості та актуальності даних, оскільки BigData включає величезні обсяги інформації з різноманітних джерел, часто з неоднорідною структурою та різним рівнем точності. Неправильна інтерпретація даних або робота з неякісними наборами призводить до хибних висновків і неправильних управлінських рішень. Їх наслідками може бути надмірне скорочення персоналу або нераціональні інвестиції у навчання. Для вирішення цієї проблеми компанії повинні розробляти чіткі протоколи з очищення та верифікації даних.

По-друге, це інтеграція BigData в існуючі HR-процеси. Адже впровадження BigData вимагає

значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, а також змін у способах ухвалення рішень. Фахівці з управління людським капіталом повинні не лише освоїти нові інструменти, але й розвинути аналітичні навички для інтерпретації результатів і реалізації на їх основі ефективних стратегій. Невідповідність між високою технологічністю BigData і традиційними підходами до управління є перешкодою на шляху використання цієї інноваційної концепції.

Висновки. Штучний інтелект та аналіз великих даних відкривають нові горизонти в управлінні людським капіталом, трансформуючи традиційні процеси найму, розвитку та утримання персоналу. Впровадження цих інструментів дозволяє компаніям ефективно управляти кадровими ресурсами, прогнозувати потреби ринку та формувати персоналізовані стратегії для кожного працівника. Використання ШІ, зокрема, підвищує точність ухвалення рішень завдяки автоматизованому аналізу продуктивності та компетенцій, а також покращує корпоративну культуру через виявлення зон покращення і підтримку залученості персоналу. Аналіз великих даних, у свою чергу, забезпечує стратегічну перевагу завдяки прогнозуванню змін на ринку праці, що робить компанії більш адаптивними до глобальних викликів.

У подальших дослідженнях необхідно розширити фокус на етичні аспекти впровадження цих технологій, зокрема щодо забезпечення прозорості алгоритмів та захисту персональних даних. Також перспективним напрямом є розвиток навчальних програм для HR-фахівців, які поєднуюватимуть технічну, аналітичну та етичну складові. Це дозволить максимізувати ефективність використання ШІ та BigData, створюючи гармонійний баланс між технологічними інноваціями та людяністю управлінських рішень. Такий підхід не лише забезпечить конкурентоспроможність компаній, але й сприятиме розвитку корпоративної етики та сталого бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4800> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Мельничук В.Е., Бояринова К.О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_5 (дата звернення: 15.11.2024).
3. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*.

2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>

4. Осадча О.О., Галян Д.В. Трансформація управління людським капіталом з урахуванням переходу України до Індустрії 5.0. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 156–164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuyvgr_ekon_2023_3_17 (дата звернення: 15.11.2024).

5. Попова Д.В. Вплив інтелектуалізації HR-менеджменту на якість людського капіталу міжнародних корпорацій. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 111–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_15 (дата звернення: 15.11.2024).

6. Юрченко Г.М., Захарченко Р.В., Лєсьо А.П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 172–177. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3966> (дата звернення: 15.11.2024).

7. AI in HR: applications, benefits, and examples. *Workday*. URL: <http://surl.li/ibhyez> (дата звернення: 15.11.2024).

8. Hoover M. TDP's AI Learning & Problem-Solving Challenge: Revolutionizing Efficiency and Creativity with AI. *AT & T*. URL: <http://surl.li/pkeerb> (дата звернення: 15.11.2024).

9. How Credit Suisse is using analytics to identify who might quit. *Harvard Business School*. URL: <http://surl.li/frejmt> (дата звернення: 25.11.2024).

10. Reskilling your workforce in the time of AI. *IBM – United States*. URL: <http://surl.li/ilmqvj> (дата звернення: 15.11.2024).

11. Unilever Finds Top Talent Faster with Hirevue Assessments. *Featured Customers*. URL: <http://surl.li/omsftg> (дата звернення: 15.11.2024).

REFERENCES:

1. Bilous S. and Karpenko P. (2024) Shliakhy optymizatsii systemy HR-menedzhmentu dlia potreb upravlinnia kadrovoiu bezpekoi u subiektiv hospodariuvannia na prykladi Workday [Ways to optimize the HR-management system for personnel security management needs of business entities using Workday]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, to. 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4800> (accessed November 15, 2024).
2. Melnychuk V.E. and Boiarynova K.O. (2023) Tsyfrovizatsiia rozvytku liudskoho kapitalu [Digitalization of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, to. 25, pp. 21–25. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_5 (accessed November 15, 2024).
3. Mohylina L.M., Oriekhova A.I. and Khromushyna L.A. (2022) Vykorystannia innovatsiinykh IT tekhnolohii dlia HR-menedzhmentu [The use of innovative IT technologies for HR management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 44. Available

at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (accessed November 16, 2024).

4. Osadcha O.O. and Halian D.V. (2023) Transformatsiia upravlinnia liudskym kapitalom z urakhuvanniam perekhodu Ukrainy do Industrii 5.0 [Transformation of human capital management considering Ukraine's transition to Industry 5.0]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Economic sciences*, vol. 3, pp. 156–164. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvvgp_ekon_2023_3_17 (accessed November 15, 2024).

5. Popova D.V. (2021) Vplyvintelektualizatsii HR-menedzhmentu nayakist liudskoho kapitalu mizh narodnykh korporatsii [The influence of HR intellectualization on the quality of human capital of international corporations]. *NaukovyivisnykLotnoiakademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, management and law*, vol. 5, pp. 111–120. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_15 (accessed November 15, 2024).

6. Yurchenko H.M., Zakharchenko R.V. and Lieso A.P. (2024) Tsyfrovii transformatsii v upravlinni liudskym kapitalom [Digital transformation in human capital management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 12, pp. 172–177. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3966> (accessed November 15, 2024).

7. AI in HR: applications, benefits, and examples. *Workday*. Available at: <http://surl.li/ibhyez> (accessed November 15, 2024).

8. Hoover M. TDP's AI Learning & Problem-Solving Challenge: Revolutionizing Efficiency and Creativity with AI. *AT & T*. Available at: <http://surl.li/pkeerb> (accessed November 15, 2024).

9. How Credit Suisse is using analytics to identify who might quit. *Harvard Business School*. Available at: <http://surl.li/frejmt> (accessed November 15, 2024).

10. Reskilling your workforce in the time of AI. *IBM – United States*. Available at: <http://surl.li/ilmqvj> (accessed November 15, 2024).

11. Unilever Finds Top Talent Faster with Hirevue Assessments. *Featured Customers*. Available at: <http://surl.li/omsftg> (accessed November 15, 2024).

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню процесу трансформації системи управління персоналом підприємства у контексті інклюзивного економічного розвитку, визначення ключових напрямів впровадження інклюзивних підходів, а також розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень для забезпечення ефективної інтеграції осіб з інвалідністю в корпоративну структуру. Доведено, що актуальність вирішення проблеми інтеграції працездатних осіб з інвалідністю в економічно активну частину населення обумовлена їх масштабами, що має ототожнюватися з національним трудовим ресурсом. Залучення якомога більшого числа осіб з інвалідністю до трудової діяльності дозволить не тільки реалізувати їх людський капітал і приносити дохід господарюючому суб'єкту, державі, а в першу чергу, підвищити якість власного життя і в цілому знизити соціальну напруженість в суспільстві. Так, представлені рекомендації сприяють створенню інклюзивного робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню корпоративної культури, адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов. Особливу увагу приділено інноваціям, адаптації бізнес-моделей, а також міжнародним практикам інклюзивного розвитку. Визначено, що впровадження інклюзивних практик у систему управління персоналом є важливим кроком до створення гармонійного робочого середовища, яке враховує різноманітність працівників та їхні потреби, і є вкрай необхідним для впровадження в діяльність українських підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: управління персоналом, методи управління, особи з інвалідністю, працевлаштування, розвиток трудового потенціалу, інклюзивний розвиток.

The article is aimed at studying the process of transformation of the enterprise's personnel management system in the context of inclusive economic development, identifying key areas for implementing inclusive approaches, and developing practical recommendations for improving management decisions to ensure effective integration of persons with disabilities into the corporate structure. It is proved that the relevance of solving the problem of integration of able-bodied persons with disabilities into the economically active part of the population is due to their scale, which should be identified with the national labour force. Involving as many persons with disabilities as possible in labour activity will not only allow them to realise their human capital and generate income for the business entity and the state, but, first of all, improve the quality of their own lives and generally reduce social tension in society. Thus, the recommendations presented here help to create an inclusive working environment, increase labour productivity and improve corporate culture by adapting international experience to local conditions. Particular attention is paid to innovations, adaptation of business models, and international practices of inclusive development. It is determined that the introduction of inclusive practices into the human resources management system is an important step towards creating a harmonious working environment that takes into account the diversity of employees and their needs, and is extremely necessary for implementation in the activities of Ukrainian enterprises under martial law and post-war recovery. In a period of global economic and social change, inclusiveness is not only a moral obligation, but also a prerequisite for the effective development of an organisation. In the context of martial law and post-war reconstruction, inclusiveness in the human resources management system will contribute not only to economic growth, but also to building a socially just society. Thus, researching and implementing inclusive management practices is a key step towards the successful development of Ukrainian enterprises in the current environment, which determines the relevance of the topic under study.

Keywords: human resources management, management methods, persons with disabilities, employment, labour potential development, inclusive development.

УДК 331.522

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-29>

Продіус О.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Васильєв В.Ю.

здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Prodius Oksana

Odesa Polytechnic National University
Vasiliev Vladislav
Odesa Polytechnic National University

Постановка проблеми. Умови воєнного стану, стрімкий розвиток інформаційних технологій та комунікацій, глобальні тенденції зумовлюють зростання темпів зміни внутрішнього та зовнішнього середовища сучасних підприємств, змушуючи їх діяти в умовах високої невизначеності та висуваючи жорсткі вимоги до підвищення конкурентоспроможності. Тому

трансформація системи управління персоналом у відповідності до сучасних реалій інклюзивного розвитку стає критично важливою для забезпечення стійкості та успішності функціонування підприємства, яка сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня прибутковості [1–2].

У період глобальних економічних і соціальних змін інклюзивність є не тільки моральним зобов'язанням, а й необхідною умовою ефективного розвитку підприємства. Зміни в економічному середовищі України, зокрема у зв'язку зі світовою кризою, війною, інтеграцією на європейський ринок, модернізацією управлінських підходів, вимагають переглянути традиційні методи управління персоналом українських підприємств, розробити методи, що враховують різноманітність персоналу, сприяє адаптації людей з різними фізичним та соціальніми потребами, залученню та утриманню талановитих співробітників. Більше того, трансформація управління людськими ресурсами в контексті інклюзивності сприяє інноваціям.

З огляду на різні точки зору і досвід роботи в команді, можна знайти нестандартні рішення, які підвищують гнучкість і адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє розвитку організаційної культури, що підтримує креативність, залученість і лояльність співробітників. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення інклюзивність у системі управління персоналом сприятиме не лише економічному зростанню, але й побудові соціально справедливого суспільства. Таким чином, дослідження та впровадження практик інклюзивного управління є ключовим кроком до успішного розвитку українських підприємств у сучасних умовах, що визначає актуальність досліджуваної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці управління персоналом присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, Г. Назарова, О. Ястремська, А. Ткаченко та ін. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі науковці та практики, як: Л. Батченко, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, О. Новікова, Г. Осовська, І. Продіус, М. Прокопенко, С. Філіппова, Г. Тарасенко, О. Уманський тощо. Значний внесок у висвітлення проблематики інклюзивного економічного розвитку внесли вітчизняні науковці А. Базиліюк, О. Жулин, А. Гриценко, Л. Федулова, Т. Затонацька, М. Пивоварова, С. Сапун, А. Урунов, О. Вдовічена, І. Манцуров. Серед вітчизняних науковців, що досліджували інклюзію в контексті управління персоналом, варто виділити таких: Батіг В.В., який в своїй роботі дослідив трансформації управління розвитком підприємств у контексті реалізації принципів інклюзивного розвитку. Автор акцентує увагу на важливості інклюзивного підприємництва, яке спрямоване на створення рівних умов для соціально вразливих груп населення, підвищення конкурентоспроможності підприємств через розширення ринків, підвищення репутації, і покращення кадрової політики. Дослідження підкреслює значення адаптації цінової, інвестиційної та маркетингової стратегій для реалізації принципів інклюзивності та соціальної відповідальності [1]. Науковці щодо дослідження напрямів підвищення ефективності процесу управління персоналом підприємства, окремим аспектом визнають необхідність формування інклюзивного середовища, де здійснюватиметься гарантування рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхньої національності, статі, віку, чи фізичних особливостей [2–3]. Ще цікавим є дослідження авторів Пересада О.В., Батіг В.В. та Петренко Д.А., які загальний акцент зробили на важливості гармонійного співіснування бізнесу, держави та суспільства, враховуючи потреби вразливих верств населення. Вони розглядають інструменти та

підходи, які допомагають створювати конкурентоспроможний, соціально відповідальний бізнес, що сприяє рівності, зайнятості та сталому розвитку. Особливу увагу приділено інноваціям, адаптації бізнес-моделей, а також міжнародним практикам інклюзивного розвитку [3].

Таким чином, впровадження інклюзивних практик у систему управління персоналом є важливим кроком до створення гармонійного робочого середовища, яке враховує різноманітність працівників та їхні потреби, і є вкрай необхідним для впровадження в діяльність українських підприємств. Хоча концепція інклюзивного розвитку набуває дедалі більшого поширення, існує недостатнє висвітлення практичних аспектів її інтеграції в систему управління персоналом підприємств. Зокрема, залишається відкритим питання, як побудувати систему управління персоналом, щоб вона враховувала всі особливості та потреби працівників із різним рівнем фізичних можливостей, культурним бекграундом та соціальними умовами. Важливо визначити, які кроки потрібно зробити, задля ефективної побудови механізмів адаптації, мотивації та професійного розвитку для забезпечення рівних можливостей та максимального розкриття потенціалу кожного співробітника.

Постановка завдання. Метою дослідження є процес трансформації системи управління персоналом підприємства у контексті інклюзивного економічного розвитку, визначення ключових напрямів впровадження інклюзивних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень для забезпечення ефективної інтеграції осіб з інвалідністю в корпоративну структуру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація системи управління персоналом підприємства в контексті інклюзивного економічного розвитку є актуальним завданням, спрямованим на створення стійких умов для інтеграції всіх співробітників без виключення. Інклюзивний підхід забезпечує рівність можливостей, підтримуючи соціальну справедливість та залучення усього персоналу. У цих умовах управління персоналом набуває нових функцій, таких як розробка стратегій для адаптації працівників з різними потребами, впровадження політики різноманітності та підвищення організаційної стійкості. Ключовим аспектом, в цьому контексті стає система управління персоналом, що потребує нового підходу до вже наявних практик.

Так, Козак Л.В., Дорош С.Ю. притримуються визначення, що систему управління персоналом можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, які включають процедури планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку та мотивації працівників. Метою цієї системи є максимальне використання

потенціалу персоналу для досягнення цілей організації, а також забезпечення розвитку кожного працівника та колективу в цілому. Вона також сприяє розвитку регіону, де розташована організація, та має опосередкований вплив на економічний розвиток країни [4].

Вчені Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. розглядають систему управління персоналом підприємства, як таку, що охоплює низку взаємопов'язаних напрямів роботи, зокрема: планування штату, дослідження ринку праці, підбір і найм співробітників, адаптацію новачків, аналіз трудової діяльності, навчання працівників, управління кар'єрним розвитком, оцінку ефективності роботи та мотивацію персоналу тощо [5].

В свою чергу, автори Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. дослідивши різноманітні підходи вказують, що деякі дослідники визначають систему управління персоналом як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, яка включає цілі, завдання, методи та механізми управління. Вона може бути розглянута як підсистема загальної системи управління підприємством, що реалізує функції управління персоналом за допомогою різних методів і засобів. Інші підходи акцентують на формуванні цілей та організаційної структури управління, а також на комплексі процедур, що впливають на працівників і визначають ефективність управлінської діяльності. Зазначені автори наголошують, що система управління підприємством – це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують процес управління працівниками відповідно до поставлених цілей, завдань та ключових напрямків діяльності підприємства. Вона є важливою складовою загальної системи управління організацією [6].

Хотілось би зазначити, що ми погоджуємось з вже зазначеними підходами авторів до визначення системи управління персоналом, однак додаємо, що система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних та інклюзивних заходів, методів, інструментів і технологій, що застосовуються для ефективного управління людськими ресурсами в організації. Мета, якої забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів, підтримання високої мотивації працівників, розвиток їх потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства в контексті інклюзивного економічного розвитку.

Варто відзначити, що формування цілісної системи управління персоналом, ґрунтується на основі функціональних підсистем (рис. 1).

Важливо, щоб кожна з представлених підсистем працювали злагоджено і взаємодіяли між собою, забезпечуючи не лише ефективну систему управління персоналом, але й єдину стратегію розвитку організації. Необхідно зауважити, що більшість науковців притримується однакового формування підсистем, однак, на нашу думку такий підхід виключає окрему гілку, яка повинна зосереджуватись на інклюзивності в управлінні персоналом. Або включають даний аспект до загальних підсистем, що дещо обмежує його ефективність, адже інклюзивність потребує особливої уваги та індивідуальних стратегій для забезпечення реального включення різних груп працівників. Такий підхід може призвести до поверхневого впровадження інклюзивних практик, замість створення глибокої і всебічної системи, яка реально відповідає потребам усіх співробітників та сприяє формуванню позитивного та підтримуючого робочого середовища. Особливо актуальним це питання постає в умовах інклюзивного економічного розвитку.



Рис. 1. Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [7]

Так, Попова О.Л. визначає, як прогрес, який приносить користь усім членам суспільства завдяки їх активній участі в соціальних процесах, при цьому вигоди відчуває кожна особа в різних аспектах свого життя. Також, відповідно до загального інклюзивного розвитку, автор, підсумовуючи наукові підходи та міжнародні орієнтири, виокремлює наступні основні принципи: створення широких соціальних цілей і всебічний розвиток особистості; зменшення нерівності та бідності, забезпечення соціальної згуртованості (соціальна інклюзія); активна участь усіх громадян в економічному житті, а не лише в розподілі доходів (економічна інклюзія); забезпечення вигод для широких верств населення, зокрема для дітей, жінок та літніх людей (інклюзія вразливих груп); відповідальне використання природних ресурсів і захист навколишнього середовища, а також участь громадян у контролі (екологічна інклюзія); створення рівних умов для життєдіяльності людей у містах і сільській місцевості, усунення територіальних диспропорцій (територіальна інклюзія) [8].

Необхідно зазначити, що сьогодні поглиблюється негативна тенденція до збільшення осіб з інвалідністю та досягла кількості понад 3 млн. [9]. Станом на початок 2024 року в Україні працювало 448,2 тисячі осіб з інвалідністю, що становить лише 17,4 % від їх загальної кількості. Для порівняння, у Великобританії цей показник сягає 53 % серед працездатних осіб з інвалідністю, у Франції – 44 %, а в США – 23 % [10].

Таким чином, інклюзивний економічний розвиток є актуальним для українських підприємств, оскільки він сприяє вирішенню ключових соціально-економічних викликів, таких як зменшення нерівності, забезпечення соціальної згуртованості та інтеграція вразливих груп населення у виробничі процеси. У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції, підприємства, які дотримуються принципів інклюзивності, отримують переваги завдяки розширенню кадрового

потенціалу, створенню інноваційного середовища та поліпшенню корпоративної репутації. Пропонуємо розглянути основні аспекти зв'язку інклюзивного економічного розвитку із системою управління персоналом (табл. 1).

Необхідно додати, що інклюзивний економічний розвиток не лише розвиває соціально відповідальний бізнес, але й безпосередньо впливає на систему управління персоналом, трансформуючи її в сторону більшої адаптивності, гнучкості та людяності. В подальшому це дозволить українським підприємствам бути конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному ринках.

Відзначимо, що закордонні практики управління персоналом на інклюзивних засадах включають різноманітні підходи для створення рівних можливостей, підтримки різноманіття та сприяння соціальній згуртованості на робочих місцях. Наприклад, компанії, такі як Google та Microsoft, застосовують стратегії для мінімізації несвідомої упередженості під час найму, наприклад, анонімізацію резюме, використання панелей із представників різних груп і навчання для рекрутерів, що забезпечує рівний доступ до вакансій для людей з різним соціальним та фізичним бекграундом. У міжнародній корпорації Salesforce пропонують гнучкий графік, віддалену роботу та програми підтримки, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби співробітників, зокрема осіб з інвалідністю або батьків з маленькими дітьми. Багато компаній адаптують фізичне середовище (наприклад, інклюзивні офісні приміщення) і цифрові інструменти, щоб забезпечити їх доступність для співробітників із різними потребами. Наприклад, компанія Microsoft розробляє технології з урахуванням принципів доступності для людей з обмеженими можливостями [11–12].

Досліджуючи особливості створення інклюзивної системи управління персоналом в різних країнах виявили, що, наприклад, у

Таблиця 1

Інклюзивний економічний розвиток в системі управління персоналом

Напрямок	Спрямування
Розширення кадрової бази	Інклюзивний підхід дозволяє залучати до роботи представників різних соціальних груп, зокрема осіб з особливими потребами, молодь, жінок, людей похилого віку, що сприяє подоланню дефіциту кадрів у певних галузях.
Підвищення лояльності працівників	Увага до рівності можливостей, соціальної підтримки та доступу до ресурсів створює позитивний клімат в організації, що стимулює працівників залишатися в компанії.
Підвищення інноваційності	Різноманітність команди сприяє генерації нових ідей і рішень, що є важливим чинником у динамічному бізнес-середовищі
Зміцнення репутації	Орієнтація на інклюзивність підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів та клієнтів, які все частіше віддають перевагу компаніям, що підтримують соціальну відповідальність.
Соціальна відповідальність	Формування інклюзивного середовища у підприємствах відповідає сучасним трендам сталого розвитку та очікуванням суспільства.

Джерело: власна розробка авторів

Великобританії важливе створення інклюзивного середовища, де всі працівники, включаючи частково зайнятих, мають доступ до рівних можливостей. Практичні кроки включають прозорі процедури набору, навчання та підтримку співробітників, особливо із вразливих груп. Так, у США особливий акцент робиться на використанні інклюзивного клімату для залучення працівників до прийняття рішень, створення довіри та підвищення залучення до роботи. Інклюзія в Китаї базується на культурних цінностях соціальної гармонії. Практики включають створення відкритих обговорень, терпимість до різних точок зору, рівність можливостей у прийнятті рішень, а також підтримку з боку керівників. Представлені підходи підвищують продуктивність та покращують організаційний клімат. У Тайвані клімат інклюзії допомагає мультикультурним командам покращувати обмін інформацією та підвищувати креативність [13].

Таким чином, на основі аналізу закордонних практик, можна виділити наступні конкретні

рекомендації щодо трансформації системи управління персоналом на українських підприємствах (табл. 2)

Так, представлені рекомендації сприяють створенню інклюзивного робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню корпоративної культури, адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов.

Ми вважаємо, що найбільш доцільним та відносно поступовим в сучасних умовах, сфокусованим не лише на запозичення зарубіжного досвіду, але й розробки власного підходу, є процес вдосконалення системи управління персоналом. А саме впровадження, окремої підсистеми інклюзивних практик, що фокусуються на трьох ключових аспектах (рис. 2).

Для успішної реалізації таких змін важливо врахувати наступні рекомендації:

- необхідно закріпити інклюзивні принципи у стратегічних цілях організації, що дозволить зробити цей напрямок пріоритетним на рівні вищого керівництва;

Таблиця 2

Трансформація системи управління персоналом на основі закордонних практик у контексті інклюзивного економічного розвитку

Напрямок	Конкретні рекомендації
Розвиток інклюзивного лідерства	– підготовка лідерів до розпізнавання упереджень і їхнього запобігання; – забезпечення відкритості у спілкуванні з працівниками; – підтримка діалогу для врахування різних точок зору.
Створення інклюзивного клімату	– політики нульової толерантності до дискримінації; – інтеграція культурних особливостей у внутрішні процеси; – проведення тренінгів з інклюзивності для персоналу.
Інклюзивні HR-практики	– прозорі процедури набору та просування працівників; – використання інструментів зворотного зв'язку; – впровадження системи оцінки різноманіття.
Підтримка маргіналізованих груп	– створення програм наставництва для вразливих категорій; – забезпечення доступу до ресурсів для професійного розвитку; – організація груп підтримки для співробітників.
Механізми оцінки та вдосконалення	– регулярний моніторинг клімату інклюзивності через опитування; – аналіз показників залученості та задоволеності персоналу; – внесення змін на основі отриманих даних.
Підвищення обізнаності та навчання	– проведення тренінгів з інклюзії на всіх рівнях; – інформування про переваги різноманіття для організації.

Джерело: власна розробка авторів

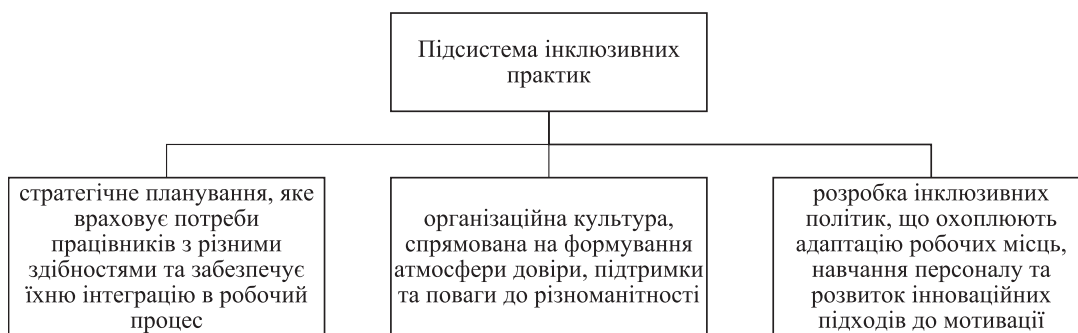


Рис. 2. Напрями підсистеми інклюзивних практик

Джерело: власна розробка авторів

– організувати тренінги для керівників з інклюзивного лідерства, що допоможе забезпечити створення комфортного середовища для працівників з різними потребами;

– впровадження інструментів автоматизації процесів управління різноманітністю, таких як програми для анонімного відбору кандидатів або платформи для адаптації працівників;

– організація груп підтримки, які забезпечують обмін досвідом і сприяють залученню до корпоративних процесів;

– регулярний аналіз ефективності впроваджених інклюзивних практик через оцінку задоволеності працівників, плинності кадрів та продуктивності допоможе вчасно коригувати запропоновані напрями.

Важливо наголосити, що реалізація інклюзивних підходів потребує постійного діалогу між організацією та співробітниками. Крім того, співпраця з громадськими організаціями та залучення зовнішніх експертів дозволить вийти на якісно новий рівень управління різноманітністю, що сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й створенню позитивного іміджу на ринку праці. Також, відповідно до реалізації інклюзивності, існує необхідність створення зручностей для людей з інвалідністю, які є невід’ємною складовою робочого середовища, включаючи адаптацію фізичного та цифрового простору, впровадження гнучких підходів до роботи, а також врахування специфічних потреб різних груп. Такі заходи спрямовані на забезпечення комфортних умов для виконання професійних обов’язків, зменшення бар’єрів та сприяння повноцінній інтеграції всіх працівників без виключення в колектив. Створення інклюзивного середовища не лише підтримує рівність можливостей, але й стимулює інноваційність і командну співпрацю, адже кожен співробітник може вільно реалізувати свій потенціал, а також формує корпоративну культуру, де різноманіття стає ключовою перевагою організації, а не викликом.

Висновки. Таким чином, процес управління персоналом підприємства необхідно побудувати таким чином, щоб досягти розвитку та реалізації кадрового потенціалу на інклюзивних засадах з найбільшим прибутком, раціонально організувати роботу кадрових служб, їх взаємодію з керівництвом підприємства, створити високо-ефективний кадровий потенціал осіб з інвалідністю зі врахуванням специфічних особливостей роботи, найбільш ефективно використовувати трудові ресурси та покращити економічні показники підприємства. Впровадження зазначених змін вимагає комплексного підходу, який включає аналіз поточної ситуації на підприємстві, розробку чіткої стратегії адаптації і постійне

вдосконалення системи управління персоналом, що дозволить не лише підвищити ефективність підприємства, а й сприятиме довгостроковій соціальній стабільності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батіг В. В. Трансформація управління розвитком підприємства у контексті реалізації принципів інклюзивного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 340–344.

2. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення 23.10.2024).

3. Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємства. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 85–97

4. Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. № 29(57). С. 19–24

5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

6. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

7. Глуценко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 23.10.2024).

8. Попова О.Л. Інклюзивний розвиток: нова концепція чи оновлення концепції сталого розвитку? *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 128–141.

9. Танасишин Н. Міністерство соціальної політики України. В Україні понад 3 млн. людей з інвалідністю. 13 червня 2024 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення 23.10.2024).

10. Конфедерації роботодавців України. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють – у Києві. 24 червня 2024 року. URL: <https://employers.org.ua/news/id2642> (дата звернення 23.10.2024).

11. Inclusion examples in the workplace: Inspirations and tips to create an inclusive culture. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/inclusion-examples/> (дата звернення 23.10.2024).

12. Inclusion in the Workplace: Examples, Benefits & Best Practices. URL: <https://www.talentlms.com/blog/inclusion-in-the-workplace/> (дата звернення 23.10.2024).

13. Lynn M. Shorea, Jeanette N. Clevelandb, Diana Sanchezc Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. p. 176–189.

REFERENCES:

1. Batih V. V. (2024). Transformatsiia upravlinnia rozvytkom pidpriemstva u konteksti realizatsii pryntsyviv inkluzyvnoho rozvytku [Transformation of enterprise development management in the context of implementing the principles of inclusive development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, pp. 340–344.
2. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (accessed Oktober 23, 2024).
3. Peresada O. V., Batih V. V., Petrenko D. A. (2023). Kliuchovi aspekty formuvannia inkluzyvnoi modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Key aspects of forming an inclusive model of enterprise development management]. *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, vol. 12 (190), pp. 85–97.
4. Kozak L. M., Dorosh S. Yu. (2023). Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom pidpriemstv IT-haluzi [Formation of an effective HR management system for IT companies]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriiia "Ekonomika"*, vol. 29(57), pp. 19–24.
5. Brych V., Borysiak O., Bilous L. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise HR management system]: monohrafiia. Ternopil: VPTS "Ekonomichna dumka TNEU", 212 p.
6. Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., Dziamulych M. I., Potomkina O. V., Sereda O. V. (2018) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Lutsk : IVV Lutskoho NTU, 404 p.
7. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (accessed Oktober 23, 2024).
8. Popova O.L. (2020). Inkluzyvnyi rozvytok: nova kontseptsiiia chy onovlennia kontseptsii staloho rozvytku? [Inclusive development: a new concept or a renewal of the concept of sustainable development?]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 128–141.
9. Tanasyshyn N. (2024). Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. V Ukraini ponad 3 mln. liudei z invalidnistiu [There are more than 3 million people with disabilities in Ukraine]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (accessed Oktober 23, 2024).
10. Konfederatsii robotodavtsiv Ukrainy (2024). Naibilshe liudei z invalidnistiu zareiestrovano u Lvivskii oblasti, a naibilshe pratsiuiut – u Kyievi [The largest number of people with disabilities is registered in Lviv region, and the largest number of people working is in Kyiv]. Available at: <https://employers.org.ua/news/id2642> (accessed Oktober 23, 2024).
11. Inclusion examples in the workplace: Inspirations and tips to create an inclusive culture. Available at: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/inclusion-examples/> (accessed Oktober 23, 2024).
12. Inclusion in the Workplace: Examples, Benefits & Best Practices. Available at: <https://www.talentlms.com/blog/inclusion-in-the-workplace/> (accessed Oktober 23, 2024).
13. Lynn M. Shorea, Jeanette N. Clevelandb, Diana Sanchezc (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, p. 176–189.

ОЗНАКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЕКСТРЕМАЛЬНИХ СИТУАЦІЯХ

SIGNS OF ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT IN EXTREME SITUATIONS

У статті доведено, що інноваційна діяльність підприємств у екстремальних умовах є ключовим чинником їхнього стійкого розвитку та здатності адаптуватися до швидко змінюваних ринкових викликів. Зокрема, обґрунтовано, що систематичне впровадження інновацій, що включає стратегічне планування та активне залучення співробітників, сприяє створенню відкритої інноваційної культури. Це в свою чергу підсилює адаптивність організацій, дозволяючи їм ефективніше реагувати на непередбачувані кризи та використовувати виникаючі під час них можливості для розвитку. Аргументовано, що успішне управління інноваційними процесами залежить від глибокого аналізу як внутрішніх потужностей компанії, так і зовнішнього ринкового середовища. Таким чином, в роботі засвідчено, що комплексний підхід до інновацій, який включає стратегічне планування, моніторинг та неперервне навчання, є вирішальним для досягнення стійкого розвитку та забезпечення довготривалого успіху організації в динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: інноваційна діяльність, екстремальні умови, комплексний підхід, стратегічне планування, стійкий розвиток.

The identification of characteristics of innovation activities in enterprises during extreme conditions becomes especially important in the context of the globalization of the economy and the increasing risks associated with unpredictable crises, such as pandemics, natural disasters, and financial crises. This issue is of significant importance from both theoretical and practical perspectives. From a theoretical standpoint, a deep understanding of innovation activities in crisis conditions enriches the scientific literature with new insights on adaptive strategies and organizational behavior. Innovation is traditionally considered a key driver of economic growth and organizational adaptation, but studying the mechanisms of innovation activities in extreme situations can contribute to the development of new theoretical concepts that describe the interaction between crises and organizational innovation responses. The article demonstrates that enterprise innovation activities in extreme conditions are a key factor for sustainable development and adaptability to rapidly changing market challenges. It is substantiated that systematic innovation implementation, including strategic planning and active employee engagement, fosters an open innovation culture. This, in turn, enhances organizational adaptability, enabling more effective responses to unforeseen crises and allowing companies to seize emerging development opportunities. The argument is made that successful management of innovation processes relies on a thorough analysis of both internal company capacities and the external market environment. Thus, the study shows that a comprehensive approach to innovation – including strategic planning, monitoring, and continuous learning – is crucial for achieving sustainable development and ensuring long-term success in a dynamic business environment. These studies highlight that adaptability and flexibility in management, an innovation-oriented corporate culture, integration of customer feedback, and the development of flexible innovation strategies are key for enterprises aiming to survive and thrive in a dynamic and unpredictable business environment.

Keywords: innovation activity, extreme conditions, comprehensive approach, strategic planning, sustainable development.

УДК 658.514.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-30>

Рудюк Я.А.¹

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

Вербівський Н.М.

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка»

Rudiuk Yaroslav

Lviv Polytechnic National University
Verbivskiy Nazar
Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Ідентифікація ознак розвитку інноваційної діяльності підприємств у екстремальних ситуаціях виходить на перший план у зв'язку з глобалізацією економіки та посиленням ризиків, пов'язаних із непередбачуваними кризами, такими як пандемії, природні катастрофи та фінансові крахи. Це обґрунтування набуває значущості як з теоретичного, так і з практичного погляду. З теоретичної точки зору, глибоке розуміння інноваційної діяльності у кризових умовах збагачує наукову літературу новими даними про адаптивні стратегії та поведінку підприємств. Інновації часто вважаються ключовим драйвером економічного зростання та організаційної адаптації, але розуміння механізмів інноваційної діяльності в екстремальних умовах може вказати на нові теоретичні концепції, які описують взаємодію

між кризовими станами та інноваційними відповідями організацій. З практичної точки зору, ідентифікація та аналіз ознак розвитку інновацій в екстремальних умовах мають критичне значення для керівництва підприємств. Знання про те, як компанії можуть ефективно реагувати на швидкі зміни або кризові ситуації інноваційними засобами, дозволяє менеджерам краще підготуватися та адаптувати свої стратегії до потенційних майбутніх викликів. Практичне використання таких знань може не тільки допомогти підприємствам вижити в умовах кризи, але й виявити нові можливості для росту та розвитку, які можуть з'явитися під час або після кризових подій. Таким чином, ідентифікація ознак розвитку інноваційної діяльності в умовах екстремальних ситуацій слугує як теоретичному розвитку у галузі управління інноваціями, так і

¹ ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-5887-757X>

практичному застосуванню цих знань для поліпшення адаптаційних здібностей підприємств. Це забезпечує фундамент для дальшої академічної дискусії та дослідження, а також підтримує підприємницьку спільноту в їх прагненні до виживання та процвітання в непередбачуваному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день багато вітчизняних підприємств стикаються з необхідністю самостійного вирішення завдань, пов'язаних з інноваційним розвитком, що підкреслює важливість ефективного управління інноваційною діяльністю в умовах екстремальних ситуацій. Серед українських науковців, таких як K. Schmidt [1], Y. Xue-lia [2], Y. Lai, J. Yan, & H. Dang [3], J. Zhou [4], S. Drobyazko, I. Hryhoruk, H. Pavlova, L. Volchans'ka, & S. Sergiychuk [5], V. Dzhedzhula та I. Yepifanova [6], M. Berdar та O. Yevtushevska [7], L. Pushkareva [8], R. Musaev [9], Anisimov, Y., Zhuravlev, Y., Kuksova, I., & Balabanova, L. [10], T. A. Abylaykhanova та Z. Rakhmetulina [11], I. Badykova та A. Romanova [12], L. Shenderivska та A. Kvasko [13], розглядаються різні аспекти розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах нестабільності, криз та інших екстремальних ситуацій. Однак, аналіз опублікованих наукових праць свідчить, що ця проблема потребує подальшого детального вивчення та удосконалення як у теоретичному, так і в практичному контекстах. Зокрема, необхідно звернути увагу на адаптацію інноваційних стратегій до мінливих умов ринку, вивчення нових підходів до управління інноваціями в кризових ситуаціях, а також на розробку механізмів підтримки інноваційних процесів в умовах обмежених ресурсів і високого ризику.

Постановка завдання. Метою написання статті є визначення та характеристика ознак розвитку інноваційної діяльності підприємств у екстремальних ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи внесок авторів у розвиток інноваційної діяльності підприємств в умовах екстремальних ситуацій, можна виділити унікальний погляд кожного дослідження на цю тему, з акцентом на різні аспекти інновацій та управління. У 1990 році K. Schmidt [1] звернув увагу на інноваційну атмосферу, що формувалася серед малих та середніх підприємств, підкреслюючи значущість адаптивності до нових технологічних реалій і гнучкості в управлінських процесах. Цей аспект виявився вирішальним у контексті ранньої глобалізації та зростаючої конкуренції, коли компанії стикалися з необхідністю швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та технологічних нововведень. Schmidt наголошував, що гнучкість управління та здатність до інновацій – ключові чинники, які дозволяють підприємствам не просто вижити, але й процвітати у складних умовах. Окрім того,

дослідження підкреслювало значення корпоративної культури, яка сприяє інноваційному мисленню і творчому підходу до вирішення проблем. Schmidt вказував на те, що підприємства, які активно впроваджують новітні технології та розробки, часто демонструють більш високий рівень конкурентоспроможності та здатності до швидкої адаптації у порівнянні з тими, хто ігнорує ці тенденції. Це підтверджується згодом численними дослідженнями, які вивчають взаємозв'язок між інноваційною активністю та успішністю компаній у довгостроковій перспективі. Таким чином, праця Schmidt відіграє важливу роль у формуванні основ розуміння стратегічної адаптивності та інноваційного розвитку, ставши основою для подальших теоретичних та практичних розробок у цій області. Продовжуючи, у 2009 році Y. Xue-lia [2] аналізувала механізми інновацій на підприємствах, підкреслюючи необхідність пошуку і використання інноваційних можливостей та ресурсів. Вона підкреслює, як важливо для підприємств бути на передовій у розробці та впровадженні інновацій, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни умов ринку.

У 2014 році дослідження Y. Lai, J. Yan, & H. Dang [3] та J. Zhou [4] значно розширили розуміння стратегій управління бізнес-економікою на підприємствах, акцентуючи на критичній важливості інноваційних стратегій для вирішення нових економічних викликів. Ці дослідники вказували на необхідність впровадження нових підходів, які могли б забезпечити компаніям переваги у конкурентній боротьбі, виходячи з адаптації до швидкозмінних ринкових умов. Lai, Yan, & Dang досліджували, як стратегічне планування і застосування інновацій може сприяти оптимізації процесів і зменшенню витрат, тим самим підвищуючи загальну ефективність оперування на ринку. Вони зосередились на значенні систематичного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також на розробці гнучких стратегій, здатних швидко реагувати на зміни у вимогах споживачів і технологічних інноваціях. Тим часом, J. Zhou звертав увагу на роль інноваційних стратегій в управлінні ризиками та ідентифікації нових можливостей для зростання та розширення бізнесу. Його робота підкреслювала, як інновації можуть бути інтегровані у загальні бізнес-моделі підприємств, сприяючи розвитку та стійкості в умовах невизначеності та економічних змін. Разом ці дослідження показують, як інтеграція інновацій у стратегічне управління може допомогти підприємствам не тільки адаптуватися, але й процвітати в динамічному економічному середовищі, подолавши виклики та використовуючи нові можливості для забезпечення довгострокового успіху.

У 2019 році дослідження, проведене S. Drobyazko, I. Hryhoruk, H. Pavlova, L. Volchans'ka, & S. Sergiychuk [5], внесло значний вклад у

розуміння інноваційних процесів у телекомунікаційній індустрії, запропонувавши модель, яка особливо акцентує на задоволенні потреб споживачів та оптимізації використання фінансових ресурсів на інновації. Їхній підхід виокремлює інтеграцію відгуків та потреб споживачів як основу для розробки нових продуктів і послуг, що не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й сприяє підвищенню ринкової конкурентоспроможності підприємства. Автори розробили інноваційну модель, яка передбачає глибокий аналіз ринкових тенденцій і технологічних можливостей, щоб забезпечити ефективне реагування на зміни у споживацьких вподобаннях та вимогах. Це включає розробку гнучких інноваційних стратегій, які можуть швидко адаптуватися до нових ринкових умов і технологічних змін, оптимізуючи при цьому використання капіталу для розробки та впровадження інновацій. Важливою складовою їхнього підходу є також співпраця з клієнтами та партнерами для спільного інноваційного розвитку, що дозволяє телекомунікаційним компаніям не тільки відповідати на поточні виклики, але й формувати майбутній розвиток галузі. Цей метод сприяє створенню цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, споживачів і суспільство в цілому, що є фундаментом для сталого успіху та інноваційного розвитку. Таким чином, праця цих дослідників є ключовою у виявленні того, як телекомунікаційні компанії можуть використовувати інновації для підвищення своєї конкурентоздатності та задоволення зростаючих вимог клієнтів у швидко змінюваному технологічному ландшафті.

У 2018 році V. Dzhezdzhula та I. Yerifanova [6] провели глибокий аналіз стратегічного управління інноваційною діяльністю, висвітлюючи як важливо для підприємств розробляти довгострокові інноваційні стратегії, що базуються на ретельному аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішнього ринкового середовища. Вони аргументували, що такий підхід не лише сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, але й є критично необхідним для адаптації до швидких змін технологій та споживацьких вподобань. Їхня робота вказує на необхідність інтеграції інновацій в усі аспекти бізнес-діяльності, від виробництва до маркетингу, що вимагає глибокого розуміння як технологічних трендів, так і змін у поведінці споживачів. Це означає, що інновації не мають бути сприйняті як одноразові проекти чи ініціативи, а як неперервний процес, який вимагає постійних інвестицій у дослідження і розвиток. Dzhezdzhula та Yerifanova також наголошують на важливості створення в організації культури, яка підтримує інновації. Це включає заохочення відкритості, експериментування та прийняття ризиків, що є життєво необхідними для інноваційного розвитку. Вони вважають, що успішне впровадження інновацій залежить не лише від стратегій

та ресурсів, а й від здатності керівництва створити середовище, де ідеї можуть вільно народжуватися та реалізовуватися. Таким чином, дослідження Dzhezdzhula та Yerifanova відкриває ширші перспективи для розуміння того, як компанії можуть систематично і стратегічно використовувати інновації для адаптації та процвітання в динамічному бізнес-середовищі, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У 2020 році M. Berdar та O. Yevtushevska [7] зробили значний вклад у дослідження процесів саморозвитку організацій, аналізуючи, як такий розвиток може підсилити їхній інноваційний потенціал. Вони акцентували на критичній ролі корпоративної культури, яка сприяє навчанню та розвитку, виступаючи фундаментальним елементом, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на поточні виклики та антиципувати майбутні зміни. Автори підкреслюють, що така культура вимагає від керівництва не лише високого рівня залученості, але й готовності до переосмислення традиційних практик і прийняття інноваційних рішень. Це дослідження також зазначає, що успіх в інтеграції інновацій значною мірою залежить від того, як компанії управляють внутрішніми змінами та як вони використовують свій людський капітал. Розвиток внутрішніх талантів, за словами авторів, є невід'ємною частиною стратегічного управління інноваціями, оскільки залучення та мотивація співробітників можуть значно підсилити креативний потенціал та інноваційну активність усередині організації. Значення лідерства у створенні відкритого інноваційного середовища також є важливим аспектом їхніх висновків. Вони аргументують, що ефективні лідери, які підтримують інновації та заохочують експериментування, можуть вирішальним чином вплинути на адаптивність компанії. Лідерство, яке орієнтоване на співпрацю та взаємодію, дозволяє співробітникам відчувати, що вони є частиною процесу інновацій, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

У сукупності, дослідження M. Berdar та O. Yevtushevska надають компаніям цінні рекомендації щодо того, як вони можуть використовувати стратегічне планування для не тільки адаптації, але й процвітання в умовах швидких ринкових змін, забезпечуючи стійкість та інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

У 2020 році L. Pushkareva [8] зосередила свої дослідження на аналізі особливостей оподаткування інновацій, розкриваючи значущість податкової політики як критичного інструменту для стимулювання інноваційної активності на підприємствах. Вона детально розглядала, як різні податкові інcentиви, такі як податкові кредити та знижки, можуть спонукати компанії до розвитку нових технологій та вдосконалення продуктів.

Податкова політика, за її словами, повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно підтримувати інноваційні проекти, що сприяє не тільки технологічному розвитку, але й загальному економічному зростанню. Того ж року R. Musaev [9] акцентував на необхідності розумного управління інноваційною діяльністю, що включає стратегічне планування, розподіл ресурсів та впровадження змін, щоб забезпечити сталу конкурентоспроможність підприємств. Він підкреслював, що інновації не мають бути спонтанними, але повинні базуватися на чітко структурованих менеджерських процесах, які дозволяють компаніям систематично впроваджувати нововведення, ефективно реагуючи на зміни у ринкових умовах. Обидва дослідники вказують на критичну роль регуляторного середовища та внутрішньої корпоративної культури в підтримці інновацій. Вони аргументують, що створення сприятливого інноваційного середовища вимагає інтегрованого підходу, де податкові стимули та ефективне управління інноваціями комбінуються для створення стійкого механізму залучення та використання інноваційного потенціалу підприємства. Це не тільки підсилює здатність компаній до інновацій, але й сприяє загальному прогресу в технологічному та економічному планах.

Дослідження Anisimov, Y., Zhuravlev, Y., Kuksova, I., & Balabanova, L. [10] зробило значний внесок у розуміння управління інноваційними процесами в підприємствах. Автори зосередили свою увагу на важливості інтеграції інновацій в повсякденні бізнес-процеси, аналізуючи як стратегічне управління може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Основний вклад цього дослідження полягає у розробці конкретних методик і рекомендацій для оптимізації інноваційних процесів. Автори пропонують використовувати комплексний підхід, що включає оцінку існуючих процесів, визначення областей для інновацій, планування впровадження нововведень, а також моніторинг та аналіз результатів інноваційної діяльності. Ключовим аспектом їхньої роботи є підкреслення ролі корпоративної культури та лідерства в управлінні інноваціями. Вони стверджують, що лідери повинні створювати середовище, яке заохочує творчий підхід і відкритість до змін, що може включати навчання персоналу, стимулювання ініціативи та ризиковані проекти.

Загалом, робота Anisimov та колег надає цінний інструментарій для менеджерів, які прагнуть вдосконалити управління інноваціями на своїх підприємствах, забезпечуючи реальні стратегії для забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Наостанок, у 2021 році ряд дослідників зробив значний внесок у вивчення різних аспектів інноваційної діяльності. Т. А. Abylaykhanova та Z. Rakhmetulina [11] сконцентрували свої зусилля

на моніторингу інноваційного потенціалу, виявляючи ключові індикатори, які можуть допомогти організаціям визначити та розвинути свої інноваційні здібності. Їх робота підкреслює значення систематичного збору даних та аналізу для формування ефективної стратегії інновацій. Основа їхнього підходу полягає в інтеграції кількісних та якісних методів дослідження для оцінки поточного стану інновацій та визначення пріоритетів для майбутнього розвитку. Цей метод дозволяє компаніям не тільки виявляти слабкі місця в своїх інноваційних процесах, але й ефективно розробляти стратегії їх усунення, що, в свою чергу, сприяє збільшенню їх конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Abylaykhanova та Rakhmetulina вважають, що глибоке розуміння власних інноваційних потенціалів допомагає організаціям не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й активно впливати на формування ринкових трендів, а також просувати інновації, які можуть стати вирішальними для всієї індустрії. Завдяки такому підходу, дослідження, проведене Abylaykhanova та Rakhmetulina, вносить вагомий вклад у розуміння того, як систематичний аналіз даних та моніторинг можуть бути використані для підтримки та розвитку інноваційних ініціатив на всіх рівнях організації.

I. Vadykova та A. Romanova [12] в 2021 році глибоко дослідили сферу управління проектами інноваційної діяльності, акцентуючи на критичній необхідності вдосконалення існуючих методів проектного менеджменту для більш ефективної реалізації інноваційних ініціатив. Вони розглядали різноманітні аспекти проектного управління, включаючи планування, виконання, моніторинг та закриття проектів, з особливим акцентом на необхідності впровадження більш гнучких та адаптивних підходів. Їхній аналіз підкреслює, що традиційні методи проектного менеджменту часто виявляються недостатньо гнучкими для інноваційних проектів, де невизначеність та потреба у швидкій адаптації є звичайним явищем. Vadykova та Romanova аргументують, що успіх в інноваціях часто залежить від здатності організації швидко реагувати на зміни умов ринку або технологій, що вимагає від менеджерів проектів вміння гнучко змінювати плани та стратегії. Одним із важливих аспектів їхнього дослідження є використання агільних методологій управління, які дозволяють командам швидше адаптуватися до змін і сприяють залученню всіх учасників проекту до ітеративного процесу розробки та впровадження інновацій. Вони зазначають, що такий підхід може значно підвищити шанси на успіх проекту, оскільки залучає команду до постійного аналізу та вдосконалення процесів. В резюме, Vadykova та Romanova здійснили значний внесок у теорію і практику проектного менеджменту, вказуючи на необхідність

більш глибокого осмислення і впровадження сучасних методів управління проектами, з метою оптимізації інноваційної діяльності та підвищення її ефективності в динамічних ринкових умовах.

L. Shenderivska та A. Kvasko [13] зосередили увагу на тому, як компанії можуть максимально ефективно використовувати свої внутрішні ресурси та зовнішні можливості для розвитку інноваційного потенціалу, що в свою чергу, стимулює зростання та конкурентоспроможність. Вони підкреслили значення створення стратегічних партнерств і співпраць, як з науковими інституціями, так і з іншими компаніями в галузі, для обміну знаннями та технологіями. Цей підхід не лише сприяє інноваційній діяльності, але й забезпечує доступ до нових дослідницьких розробок і технологічних рішень. Автори також аналізували, як інвестиції в освіту та професійний розвиток співробітників можуть сприяти культурі інновацій в компанії. Вони виявили, що компанії, які активно інвестують в навчання та розвиток своїх працівників, часто відзначають вищі рівні інноваційної продуктивності. Внутрішнє стимулювання творчості та інновацій, через такі програми як менторство, тренінги з креативного мислення та інноваційні інкубатори, є ключовими для розвитку адаптивної та проактивної корпоративної культури. Їхня робота також вказує на важливість систематичного вкладення в науку та технології, зокрема через розвиток власних дослідницьких лабораторій або співпрацю з університетами та науково-дослідними інститутами. Вони підкреслюють, що такі інвестиції дозволяють компаніям не лише підтримувати темп зі швидкозмінними технологічними трендами, але й активно впливати на напрямки технологічного розвитку, відкриваючи нові ринкові можливості та вдосконалюючи продуктивні лінійки. Завершуючи, дослідження Shenderivska та Kvasko забезпечує компаніям цінну інформацію про те, як можна інтегративно підходити до розбудови інноваційного потенціалу, використовуючи різні внутрішні та зовнішні ресурси для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Ці дослідження відкривають нові можливості для керівників, які прагнуть оптимізувати інноваційні процеси в своїх організаціях. Завдяки комплексному підходу, що охоплює весь цикл інноваційної діяльності – від ідеї до впровадження та комерціалізації, компанії можуть досягти значно більшої адаптивності та ефективності. Важливість такого підходу ще більше посилюється в умовах швидких технологічних змін і ринкових коливань, які характерні для сучасного глобального економічного середовища. Використання аналітичних інструментів для моніторингу інноваційного потенціалу та оцінки впливу інновацій на діяльність компанії дозволяє керівництву приймати обґрунтовані

рішення, які сприяють стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, сприяє розвитку позитивної інноваційної культури, де співробітники мотивовані до пошуку і впровадження нових ідей.

Із урахування критичного аналізу вищенаведених наукових праць є підстави стверджувати, що «розвиток інноваційної діяльності підприємств в екстремальних ситуаціях» є процесом систематичного та стратегічного впровадження нововведень, що дозволяє підприємствам адаптуватися до раптових та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей процес включає низку ключові аспекти (сутнісних ознак):

- адаптивність і гнучкість управління – вміння підприємства швидко реагувати на зміни, змінюючи внутрішні процеси та стратегії відповідно до нових технологічних і ринкових реалій;
- інноваційно-орієнтована корпоративна культура – підтримка середовища, яке заохочує творчість та інноваційний підхід, роблячи акцент на значенні корпоративної культури, що відкрита до експериментів і прийняття ризиків;
- інтеграція відгуків споживачів у процес інновацій – використання зворотного зв'язку від клієнтів як основного драйвера для розробки нових продуктів і послуг, що максимально задовольняють потреби ринку;
- розробка гнучких інноваційних стратегій – створення стратегій, які можуть бути легко адаптовані в умовах швидких змін, забезпечуючи підприємству конкурентну перевагу;
- використання податкових інcentивів – активне використання державних та місцевих податкових стимулів для залучення інвестицій в інноваційні проекти, сприяючи технологічному розвитку і впровадженню нововведень;
- стратегічне використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів – ефективно управління ресурсами компанії та залучення зовнішніх технологічних, інтелектуальних і ринкових можливостей для підсилення власних інноваційних зусиль.

Таке означення підкреслює важливість комплексного підходу до управління інноваціями в підприємствах, що дозволяє їм не тільки ефективно реагувати на екстремальні виклики, але й використовувати їх як можливості для розвитку і вдосконалення.

Висновки. Таким чином, важливість інновацій у діяльності підприємств під час екстремальних ситуацій є винятково важливою. Екстремальні ситуації вимагають особливої уваги до гнучкості управління, використання можливостей для інновацій та стратегічного планування. Проаналізовано внесок різних досліджень, які акцентують на різноманітних підходах до інновацій від розвитку корпоративної культури, що сприяє інноваційному мисленню, до стратегічного управління інноваційними процесами,

яке включає використання новітніх технологій та розробку продуктів, орієнтованих на споживача.

Ці дослідження підкреслюють, що адаптивність і гнучкість управління, інноваційно орієнтована корпоративна культура, інтеграція відгуків споживачів, та розробка гнучких інноваційних стратегій є ключовими для підприємств, які прагнуть вижити та процвітати в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Schmidt K. The Innovative Attitude of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 1990. Vol. 28. P. 68. URL: https://consensus.app/papers/attitude-small-medium-sized-enterprises-schmidt/45134ac3a6db53d98b1fa4c43d13c0df/?utm_source=chatgpt
- Yang Xue-lia. Analyse on Enterprise's Innovative Mechanism. *Innovation-the European Journal of Social Science Research*. 2009. URL: https://consensus.app/papers/analyse-enterprises-innovative-mechanism-xuelia/dd0c4eb1be6f5a4fb3e795dc94a8f79f/?utm_source=chatgpt
- Lai Y., Yan J., Dang H. Research on the Innovative Strategies of Business Economic Management under the New Situation. *Applied Mechanics and Materials*. 2014. Vol. 687–691. P. 4470–4473. DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.687-691.4470>.
- Zhou J. Enterprise Economic Management Innovation Strategy Research under the New Situation. 2014. DOI: <https://doi.org/10.2991/icssr-14.2014.95>.
- Drobyazko S., Hryhoruk I., Pavlova H., Volchans'k, L., Sergiychuk, S. Entrepreneurship Innovation Model for Telecommunications Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. URL: https://consensus.app/papers/entrepreneurship-innovation-model-telecommunications-drobyazko/b78a56d6414f5a148f9c46f313a7d7aa/?utm_source=chatgpt
- Dzhedzhula V., Yepifanova I. (2018). Methodological Bases of Concept Formation and Choice of Innovative Business Strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, No. 3. P. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-51-59>.
- Berdar M., Yevtushevska O. (2020). Innovation Activity Management of Enterprises Under Self-Development. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6(2). P. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-25-31>
- Pushkareva L. (2020). Innovative Activity and Some Features of Taxation. *Institutions & Transition Economics: Microeconomic Issues eJournal*. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016410027>.
- Musaev R. (2020). The Need for Reasonable Management of Innovative Activities in Enterprises. *Theoretical & Applied Science*. DOI: <https://doi.org/10.15863/tas.2020.12.92.48>.
- Anisimov Y., Zhuravlev Y., Kuksova I., Balabanova L. (2020). Management of Innovative Business Processes of Enterprises, pp. 376–378. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200730.069>.
- Abylaykhanova T. A., Rakhmetulina Z. (2021). Monitoring the innovative potential of enterprises. *Bulletin of "Turan" University*. Vol. 3. P. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-116-123>
- Badykova I., Romanova A. (2021). Project management of innovative activity of enterprises. DOI: <https://doi.org/10.12737/1415574>.
- Shenderivska L., Kvasko A. (2021). Directions of Enterprises' Innovative Potential Development. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-13>.

МЕНЕДЖМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article considers different approaches to understanding financial planning, highlights its importance as a tool for reducing financial risks and ensuring the financial stability of the enterprise. Special attention is paid not only to profitability forecasting, but also to factors affecting solvency and capital structure. The article also describes the structure of forward-looking planning, including the preparation of budgets and estimates, and defines the various tasks of financial planning. The procedure for planning and forecasting using income and expenditure analysis is presented. In the process of planning, the enterprise develops and uses financial plans in order to forecast future financial results. In general, financial planning means the process of forming the volume of financial and material resources according to the sources of their receipt and directions of use, taking into account the production and marketing indicators of the enterprise for the planned period. Profit plays a key role in the financial result of the enterprise's economic activity, as it combines all the financial results of various types of activity and becomes a source of paying taxes and fees, replenishing the enterprise's financial resources. Profit planning must be carried out separately for each type of operation: from the sale of goods, from non-sales income and expenses, as well as from other types of activities. The basis for control is feedback, which contains the necessary information to identify the causes and eliminate deviations between actual and planned indicators in the budget. The faster the control is carried out, the more effectively it works. Accounting and control of expenses should be as close as possible to the time and place of their occurrence. Planning methods are outlined, taking into account financial monitoring and analysis of results for various groups of the enterprise. The levels of efficiency of financial control during budget control are analyzed in detail. Proposals for improving financial planning and forecasting in the conditions of the modern economy of Ukraine are provided.

Keywords: management, anti-crisis management, management, enterprise.

UDC 005:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-31>

Smetaniuk Olena

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department of
Management, Marketing and Economics,
Vinnytsia National Technical University

Karpinskyi Yuriy

Postgraduate Student
at the Department of Management,
Marketing and Economics,
Vinnytsia National Technical University

Сметанюк О.А.

Вінницький національний
технічний університет

Карпінський Ю.В.

Вінницький національний
технічний університет

У статті досліджено стратегії антикризового управління, спрямовані на допомогу підприємствам у подоланні потенційних кризових ситуацій, забезпеченні їх стабільності та ефективної діяльності в умовах невизначеності бізнес-середовища. Систематизовано, функції, методи та принципи антикризового менеджменту підприємства. Обґрунтовано різноманітні стратегії антикризового менеджменту, які підприємства можуть застосовувати для успішного подолання кризових викликів. Встановлено, що ефективне антикризове управління повинно враховувати галузеву специфіку, рівень ринкової конкуренції, фінансовий стан компанії, а також зовнішні чинники, які впливають на її діяльність. У дослідженні розкрито важливість антикризового менеджменту як ключового елементу системи управління підприємством. Підкреслено його роль як інструменту, що дозволяє запобігти виникненню кризових ситуацій або забезпечити своєчасну реакцію на загрозу банкрутства. Антикризовий менеджмент розглядається як комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та збереження конкурентоспроможності. Проаналізовано поняття «антибанкротне управління» та механізм його діяльності та складові. Досліджено поняття прогресивного менеджменту та перспектива його впровадження на підприємстві. Сутність прогресивного менеджменту полягає у впровадженні сучасних підходів, технологій та практик управління, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку організації, адаптацію до динамічних змін середовища та досягнення стратегічних цілей. У дослідженні акцентовано увагу на ключових процесах антикризового управління, які сприяють своєчасному прогнозуванню, ефективному виявленню та успішному подоланню кризових ситуацій на сільськогосподарських підприємствах. Розглянуто, що ефективність антикризового управління визначається досягненням його мети.

Ключові слова: менеджмент, антикризовий менеджмент, управління, підприємство, антибанкротне управління, прогресивний менеджмент.

Statement of the problem. In terms of unstable economy implementation entrepreneurial activity requires permanent anti-crisis management, which is short-term problem-oriented tool turns into a long-term one process This approach emphasizes focus not only on crisis response and elimination their consequences, and primarily on preventive measures that aimed at countermeasures emergence landslide phenomena or minimization their potential risks. In this context financial resources are the material basis of management activity, after all perform important function software its stability. Rational using finance, mobilization necessary funds with the help of various financial methods and tools become a priority for effective management. The key factor of success anti-bankruptcy

management – creation effective financial mechanism which takes into account individual needs and goals of each enterprise.

Analysis of recent research and publications. The development of theory and practice related to the conceptual provisions of anti-crisis management is highlighted in the works of many scientists, in particular Yu.V. Aleskerova [1], N.I. Koval [6], O.A. Smetanyuk [7], I.A. Blank, F.A. Vazhinsky, A.R. Zhuravska, V.V. Chernyshova, O.V. Mizin [9] and others. At the same time, the systematization of approaches to the essence of anti-crisis management and the issue of implementation of anti-crisis management at domestic enterprises require further research.

The purpose of the study. The purpose of the work is to systematize tasks, functions and principles of anti-crisis management of the enterprise

Presentation of the main material research. The term “mechanism” is usually used in scientific circles is considered as a system of tools, procedures and regulations Acts that regulate the implementation procedure specific measures Financial mechanism has independent economic essence and covers both internal and external aspects that carry out considerable impact on all levels economic activity enterprises.

At the current stage of the country's economic development, the problem of managing financially unstable enterprises remains relevant. It is for these enterprises that the need to apply an effective anti-crisis management system, which will allow both overcoming the crisis situation and preventing it in the future and ensuring stable development, is the greatest demand of the time. Management aimed at identifying signs of crisis and applying the necessary prerequisites for their prevention, avoidance, weakening and overcoming, to ensure the functioning of business structures, prevent their bankruptcy, is defined as anti-crisis management at the enterprise.

At the enterprise level, crisis managers must conduct constant analysis and control of the financial and economic situation, develop new management, financing and marketing strategies, taking into account the quality of products or services, the allocation of costs to fixed and variable costs, increase productivity, increase staff motivation [5] .

This requires the presence of specialists capable of identifying weak links in the company's activities, using effective crisis management tools. Therefore, the implementation of an effective anti-crisis management system of a modern enterprise should be based on the basic provisions of the competence approach. The owner of key competencies is the enterprise,

and these competencies are formed on the basis of its unique experience, personnel abilities, systematic analysis of market information, innovations, flexibility of the management system. But no less important is the professional competence of the manager, that is, the ability to use knowledge, skills, and experience in specific conditions, while achieving the most positive result. Qualified activity of the company's management involves the ability to identify negative changes that can lead to a crisis. The first step in predicting a crisis is diagnosing the state of the enterprise. Diagnostics is an assessment of the state of the enterprise with the aim of determining the problems of its development and the probability of a crisis and formulating a conclusion about its state on the date of completion of this study and in the future. The task of diagnostics consists in determining the measures aimed at correcting the work of all constituent elements of the system and the methods of their implementation. Without a clear idea of your condition, it is impossible to develop ways to correct it. Diagnostic tasks are closely related to the tasks of forecasting and analysis of origin [9].

Modern methods anti-crisis management provide as much as possible using potential management tools, including development strategic programs actions aimed at overcoming financial difficulties and stabilization market positions enterprises even in unfavorable one's economic conditions. Such the approach is often use – oriented own resources companies that lowers dependence from street borrowing and increases resistance to external risks. Task anti-crisis financial management include timely application specialized methods management finance, audit – controlling financial condition of the enterprise and use diagnostic tools for analysis and management external and internal risks. It allows support continuity activities, reducing probability onset crisis situations and providing stable development (Figure 1).

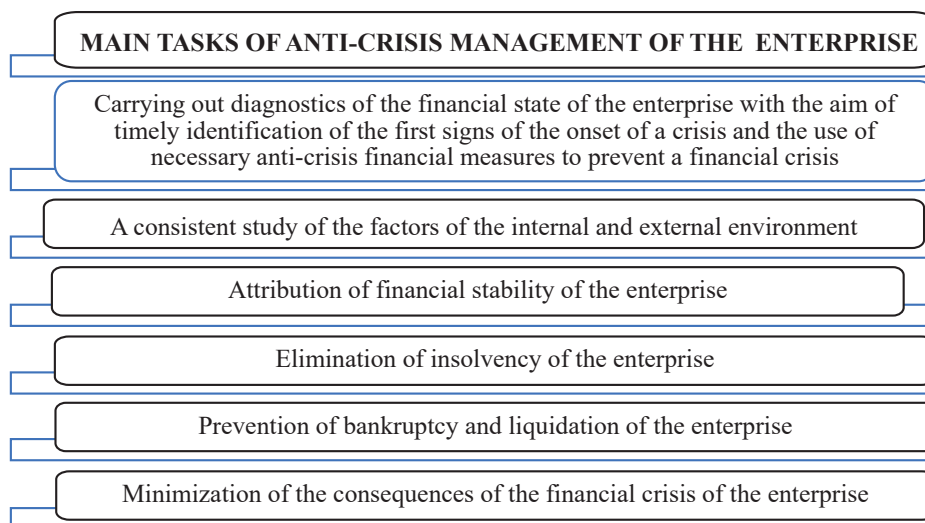


Figure 1. The main tasks of the anti-crisis management of the enterprise

Source: generated by the authors

Practice shows that only those enterprises that adapt to innovative changes in a timely manner, effectively solve the issue of financial support and provide reliable information support for management decisions, are able to achieve an appropriate level of competitiveness. Other economic structures are forced to fight for survival in conditions of fierce competition.

The main goal of anti-bankruptcy financial management, in our opinion, is the timely identification of potential threats to the company's financial condition and the adoption of necessary measures aimed at preventing a crisis. This approach allows the enterprise to maintain stability even in unpredictable situations.

Anti-bankruptcy management can be classified according to several main criteria:

1. By the purpose of measures: In anti-crisis management, there is a distinction between reactive and preventive management. Reactive management is aimed at overcoming the consequences of a crisis when it has already occurred, while preventive management involves measures that prevent the occurrence of crisis phenomena. Preventive management is more appropriate because it helps to avoid negative consequences in advance.

2. By stages of the financial state: Anti-crisis management is divided into preventive, crisis and post-crisis management. Preventive management involves taking measures to prevent a crisis. Crisis management is activated when preventive measures are insufficient and the enterprise faces a crisis situation. Post-crisis management is aimed at minimizing and eliminating the consequences of a crisis after it has been stabilized.

3. By level of crisis: Management can be active or passive. Active anti-crisis management is implemented when clear signs of a crisis are detected and requires large-scale actions, while passive management is carried out in the absence of an acute crisis and has a moderate character.

The mechanism of anti-bankruptcy management covers the following main subsystems: a subsystem of diagnostics of the financial condition and assessment of development

prospects;marketing subsystem;subsystem of anti-crisis investment policy;personnel management subsystem;production subsystem; subsystem of liquidation measures if necessary.

In modern economic conditions, such a concept as "enterprise bankruptcy" is quite common. The economic situation of the country is not in one, stable state. It (the economy) is cyclical and, accordingly, "highs" are often replaced by "falls". This is due to the high degree of competition and the increased concentration of the market. The instability of the economic environment forces decisions to be made in conditions of uncertainty, which leads to the instability of the operation of the enterprise, can endanger its very existence and lead to its liquidation, termination of its activities. Currently, up to 80 % of enterprises are unable to function in such conditions, and they are forced to exit the market [4].

Anti-bankruptcy financial management of a private enterprise performs its functions through the implementation of the above subsystems, which ensure the adaptation of the enterprise to difficult market conditions, allowing to maintain financial stability and efficiency of operations (Figure 2).

Functions of anti-bankruptcy financial management of the enterprise are divided into two main subspecies : general and specific. Specific functions are aimed at specific actions related to the prevention or neutralization of catastrophic phenomena in the financial sphere. Key specific features include:

Diagnostics of crisis symptoms of the financial state : the formation of indicators that can indicate possible threats that can harm the financial stability of the enterprise. This process includes a comprehensive analysis of internal and external factors.

Developing a strategy for financial recovery : building a long-term system of goals and targets for stabilizing the financial situation, as well as determining priority measures to achieve short-term results.

Action policy for the main areas of recovery : formation of specific areas and measures to ensure financial stability.

FUNCTIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT	
general	Specific
Formation of effective information systems that provide substantiation of alternative options	Diagnosis of crisis symptoms of development
Analysis of the financial status and results of the enterprise's financial activity	Development of a general strategy for the financial recovery of the enterprise
Implementation of planning of financial recovery of the enterprise	Elimination of insolvency of the enterprise
Development of an effective system for stimulating the implementation of the adopted management decisions regarding financial improvement	Restoration of the financial stability of the enterprise
Implementation of effective control over the implementation of management decisions regarding financial improvement	Ensuring financial balance in the process of enterprise development

Figure 2. Functions anti-crisis financial management the company

Source: built by the authors

Solving insolvency : development of immediate measures to increase liquidity and ensure the ability to cover short-term obligations.

Restoration of financial stability : formation of a target capital structure that takes into account potential risks.

Ensuring financial balance : maintaining the balance of financial resources in accordance with the chosen strategy, which allows to reduce the probability of crises in the future.

Anti-crisis management also includes the implementation of a set of measures, among which financial and economic measures are key, since further financing of anti-bankruptcy measures depends on their effectiveness. They note that the control of cash flows through budgeting and system monitoring plays an important role in managing finances and ensuring their stability.

The principles of anti-crisis financial management include the following approaches:

1. Constant readiness to respond, taking into account the possibility of crises at any stage of activity.
2. Preventive action as a better way to prevent a crisis than its localization and elimination of consequences.
3. Urgency of response to restore financial stability as soon as possible.
4. Adequacy of measures for appropriate response to a real threat.
5. The complexity of solutions , which takes into account the multi-functional nature of the crisis.
6. Alternative solutions for choosing the most appropriate way to overcome the crisis.
7. Adaptability and flexibility of management according to changing conditions.
8. Priority of internal resources for self-financing of anti-crisis measures.

9. The optimality of external rehabilitation , which is based on the criteria of efficiency from the use of external financial resources.

10. Efficiency taking into account costs and available financial opportunities.

11. The timeliness of managing the first symptoms of a crisis to prevent its development.

12. Innovation in approaches that ensure adaptation and competitiveness of the enterprise in crisis conditions.

Implementation of an effective financial mechanism, consisting of financial methods (budgeting, lending, settlement system, etc.), levers, regulatory and information base, is an important condition for effective anti-crisis management. This allows the enterprise not only to avoid bankruptcy, but also to consolidate its stable operation in the medium and long term.

Anti-crisis financial management of the enterprise is based on the use of modern methods and tools aimed at stabilizing and developing business in conditions of instability. The main aspects and approaches of this management include:

1. Financial methods of anti-crisis management

Budgeting: creation of forecasted models of cash flows, control of financial results and identification of threats. It is the basis for planning and managing resources.

Investment: involvement of external sources of financing (owners, loans, state funds) for rehabilitation measures, in particular in cases of bankruptcy.

Lending: debt restructuring, provision of remedial loans, subject to the company's potential to exit the crisis.

Factoring and reverse leasing: rapid mobilization of funds through the sale of receivables or the sale of fixed assets with the possibility of their further use.

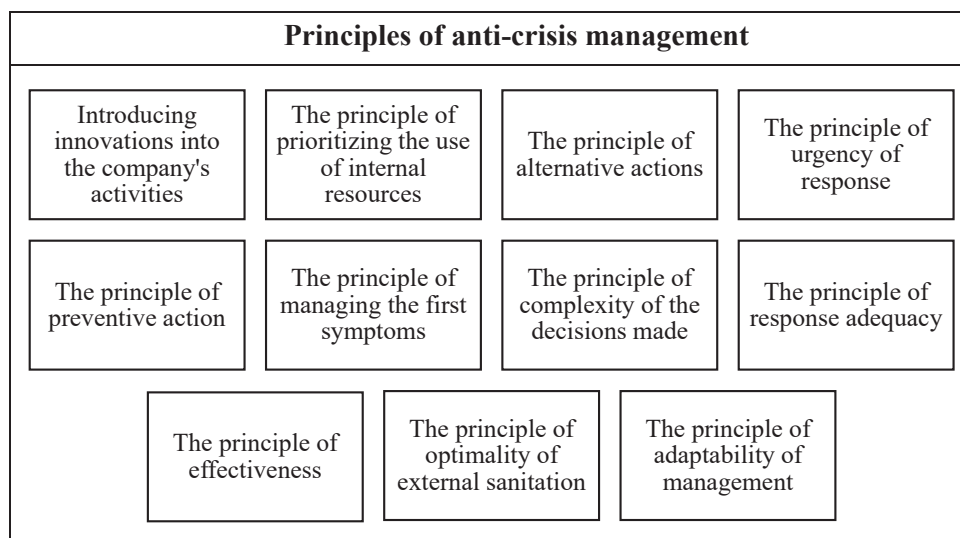


Figure 3. Principles anti-crisis management

Source: generated by the authors

2. Progressive management (PM)

Principles of PM: Pragmatics: combining best practices with new effective solutions. Self-development: stimulation of internal mechanisms of change and adaptation. A balanced system: a combination of control, flexibility and manageability. The role of a progressor : a specialist who initiates self-development processes and helps the organization adapt to changes.

The most important task in anti-crisis management is to identify a crisis in the company's activities. When a latent crisis is detected, it gives the management of the organization great opportunities to localize the crisis situation, get out of it, and requires the smallest material and temporary tasks for the implementation of such events. Anti-crisis measures are always individual for the activities of each organization, there are no universal procedures and precise schemes that work without fail in all organizations without exception [6].

Effective anti-crisis management requires a harmonious combination of classic financial instruments with modern management technologies that contribute to the flexibility, adaptability and competitiveness of the enterprise even in difficult conditions.

Conclusions. Adaptation, survival and development of the organization directly depend on its ability to satisfy the needs of customers, respond quickly to external challenges and quickly adapt to changes. These factors lead to new requirements for management processes, emphasizing the creation of innovative solutions and subsystems that contribute to the growth of financial efficiency, continuous improvement of business, increasing its market value and strengthening competitive positions.

In recent years, there has been a decrease in the number of business entities operating in Ukraine. This reduction may lead to the closure of a significant number of enterprises whose performance depends on the level of development of the national economy. The increase in crisis phenomena in the economy of Ukraine requires the introduction of an effective anti-crisis management system at each of the domestic enterprises. At the same time, when carrying out such management, it is worth considering its differences from traditional aspects of financial management.

REFERENCES:

1. Kulinich T., Materynska O., Aleskerova Y., Kuzmenko H., Balian I. (2023) Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 20, pp. 2781–2788. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
2. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. (2024) Financial management activities of enterprises in the modern

economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 10(3), pp. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-58-68>.

3. 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>.

4. 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. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1761>.

5. Koval N. I. (2023) Theoretical and practical aspects of enterprise income accounting: today's requirements In Accounting for business management under the conditions of marital state and the recovery of the national economy of Ukraine: collective monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, pp. 105–153. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7674905>. Available at: https://zenodo.org/record/7674905#.Y_x1UibP1PY

6. Koval N. (2015) Problems of state support farms as forms of small business. *Scientific and educational journal European Scientific Project the progressive researches «Science & genesis»*, no. 1, pp. 126–128.

7. Karachyna N., Smetaniuk O. (2020) Statystychni otsiniuvannia suchasnoi transformatsii ekonomichnoi povedinky promyslovykh pidpriemstv u systemi menedzhmentu [Statistical evaluation of modern transformation of economic behavior of industrial enterprises in the management system]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.34>

8. Smetaniuk O., Bondarchuk A. (2020) Osoblyvosti systemy upravlinnia proiektamy v it-kompaniiakh [Characteristics of the project management system of it-companies]. *Agrosvit*, vol. 10, pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>

9. Mizina O.V., Kryvoruchko K.O. (2018) Antykrizove upravlinnia u suchasnomu menedzhmenti pidpriemstv [Anticrisis management in the modern management of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (accessed November 25, 2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kulinich T., Materynska O., Aleskerova Y., Kuzmenko H., Balian I. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 2781–2788. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
2. Aleskerova Y., Fedoryshyna L. Financial management activities of enterprises in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. No. 10(3). Pp. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-58-68>.
3. 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>.

4. 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). Pp. 376–390. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1761>.

5. Koval N. I. Theoretical and practical aspects of enterprise income accounting: today's requirements In Accounting for business management under the conditions of marital state and the recovery of the national economy of Ukraine: collective monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. 2023. Pp. 105–153. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7674905>. URL: https://zenodo.org/record/7674905#.Y_x1UibP1PY

6. Koval N. Problems of state support farms as forms of small business. *Scientific and educational journal*

European Scientific Project the progressive researches "Science & genesis". 2015. No. 1. Pp. 126–128.

7. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. (2020) Статистичне оцінювання сучасної трансформації економічної поведінки промислових підприємств у системі менеджменту. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 6. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.34>

8. Сметанюк О.А. Особливості системи управління проектами в іт-компаніях. *Агросвіт*. 2020. Вип. 10. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>

9. Мізіна О.В., Криворучко К.О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (accessed November 25, 2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>

КОМПОНЕНТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

COMPONENT TRANSFORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISES THROUGH THE PRISM OF THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

В статті уточнено ознаки та сутнісні характеристики цифрової економіки (зокрема виділено її основні аспекти: глобалізацію, інформаційно-цифрову домінанту та інтелектуалізацію), що дало змогу визначити роль і вплив цифрових технологій на діяльність підприємств та компонентну трансформацію їх інтелектуального капіталу. Доведено, що компонентна трансформація інтелектуального капіталу ґрунтується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях, швидкий розвиток яких змінює традиційну економіку, перетворюючи її з ресурсоспоживаючої на ресурсовідтворюючу. Розглянуто позитивні, та негативні наслідки компонентної трансформації інтелектуального капіталу. Встановлено, що інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у сучасній економіці, і його можливості та переваги значно зростають під впливом умов цифрової економіки, що зумовлює і його компонентну трансформацію.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, цифрова економіка, цифрові технології, компонентна трансформація, інтелектуалізація діяльності, підприємства.

The article clarifies the features and essential characteristics of the digital economy (in particular, its main aspects are highlighted: globalization, information-digital dominance and intellectualization of economic activity, which develop in close interrelation and interdependence), which made it possible to determine the role and impact of digital technologies on the activities of enterprises and the component transformation of their intellectual capital. Intellectual capital of enterprises in the context of the digital economy includes knowledge, creative and intellectual abilities, key competencies, creativity, as well as practical experience of employees, which is formed under the influence of socio-economic and institutional conditions and is used to achieve strategic goals and develop innovative potential in the digital environment. It was found that the main characteristic of intellectual capital is its activity and energy, which allows combining all opportunities and resources, thus determining its ability to generate new ideas and results. It is proven that the component transformation of intellectual capital is based on information and communication and digital technologies, the rapid development of which is already changing the traditional economy today, transforming it from a resource-based to a resource-reproducing one. Social responsibility, partnership support, inclusion are important tools for creating value in business, as they allow borrowing best practices and forming an improved business model. The positive and negative consequences of the component transformation of intellectual capital are considered through the prism of the digital economy. Digital technologies provide new tools for building competencies, protecting intellectual property, increasing social responsibility, and using inclusions, which is especially important in the context of globalization and rapid technological change. It is established that intellectual capital plays an important role in the modern economy, and its capabilities and advantages are significantly increasing under the influence of the conditions of the digital economy, which also determines its component transformation.

Keywords: intellectual capital, digital economy, digital technologies, component transformation, intellectualization of activities, enterprises.

УДК 330.101.2:004

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-32>

Чернявський І.Ю.

к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів та природокористування України

Cherniavskiy Ivan

University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

Постановка проблеми. Сучасному економічному життю притаманні глобалізація та цифровізація, які змінюють самі основи економіки. З'являються нові закономірності, а інформаційно-комунікаційні технології дедалі активніше впроваджуються у процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання і відтворення. Інноваційні розробки, які потребують нових видів інвестицій, стають основою нових технологій, в результаті чого з'являються нові товари, такі як знання, інформація, інтелектуальна власність, нові електронні форми фінансових активів. Це створює підґрунтя для активізації поступу цифрової економіки, яка з'єднує усі ці елементи. Сучасні зміни індустріального виробництва, все більше визначаються як інтелектуально-креативна діяльність з власними цінностями, підходами до формування ресурсів і накопиченням компетентностей. Поява нових бізнес-тенденцій, зумовлених активним

використанням Інтернету та мобільних пристроїв, а також розвитком електронних і комп'ютерних технологій, свідчить про підвищення ефективності у сфері надання товарів і послуг та про компонентну трансформацію й перехід до нового рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємств, що актуалізувало доцільність розгляду означеної проблематики через призму умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику становлення та розвитку цифрової економіки та її впливу на інновації й інтелектуальний капітал розглядало у своїх публікаціях багато дослідників, особливо слід згадати: Г. Бекера, В. Бондаренка, С. Бойду, Н. Бонтіса, В. Баранова, Е. Брукінга, Р. Буряка, Н. Гавкалову, О. Геймана, Л. Гевлича, Дж. Гелбрейта, В. Гейця, П. Гринько, О. Гудзь, О. Є. Джур, М. Диху, П. Друкера, В. Збарського, С. Ілляшенка, Л. Едвінсона,

М. Кизима, О. Кендюхова, О. Козловського, О. Літвінова, Г. Мінцберга, І. Мойсеєнка, М. Портера, Н. Прокопенко, Н. Резнік, Г. Саймона, К.-Е. Свейбі, О. Собко, Т. Стюарта, Д. Тіс, Дж. Тобіна, Ю. Харазішвілі, О. Яворську, І. Яцкевича та інших. Вищезначені дослідники глибоко проаналізували вплив цифрової економіки на інноваційні процеси та економічні відносини, водночас, залишились майже не розглянутими питання щодо компонентної трансформації інтелектуального капіталу підприємств у зрізі якісно нових умов цифрової економіки, що сьогодні є на часі.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд компонентної трансформації інтелектуального капіталу підприємств через призму якісно нових умов цифрової економіки, зокрема уточнити ознаки та сутнісні характеристики цифрової економіки, визначити роль і вплив цифрових технологій на діяльність підприємств та компонентну трансформацію їх інтелектуального капіталу, виявити позитивні та негативні наслідки цих процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід відмітити, що нині, у колі вчених ведуться дискусії щодо визначення «цифрової економіки» та її сутнісних характеристик, оскільки це поняття вважається складним і багатограним. Дефініцію «цифрова економіка» (digital economy) вперше використав Н. Неграпонте у представленому дослідженні «Життя в цифровому світі» (Being Digital) [12], але концептуальні її основи розглядалися вже в кінці минулого століття. Аналіз різних визначень поняття «цифрова економіка» [1; 3; 4; 5] свідчить про те, що це є закономірним розвитком традиційної економіки. Томас Месенбург обґрунтував три ключових елементи цифрової економіки: «інфраструктура електронного бізнесу (технічні засоби, програмні продукти, телекомунікації, мережі, людський капітал тощо); електронний бізнес (спосіб ведення бізнесу, а саме: будь-який процес, реалізований організацією з використанням інформаційно-комунікаційних мереж); електронна комерція (трансферт товарів)» [11].

Такий підхід, сьогодні видається суперечливим, оскільки системна взаємозалежність інформаційного простору спонукає до акцентування знань як основної компетенції для економічних суб'єктів. У цьому контексті, Волтер Айзексон переконує, що «справжню творчість цифрової епохи породжували ті, хто був здатен поєднати мистецтво з наукою» [1, с. 26]. Отже, можна стверджувати, що цифрова економіка сьогодні є етапом прогресу цивілізації, ключовими етапами якого є інновації, інформатизація та інтелектуалізація бізнесу через модернізацію економічних відносин.

Ефективність розбудови інформаційно-цифрової системи суттєво залежить від інституційного, інтелектуального та ресурсного забезпечення у контексті просторово-часових аспектів розвитку,

що свідчить про інноваційні зміни. «Логічною стала потреба у зміні інерційного індустриального розвитку на розвиток інноваційний, який відповідає вимогам сучасного етапу науково-технічної революції» [7, с. 26]. «Підґрунтям таких змін є наука як найвищий рівень розвитку керуючого розуму, раціонального та ірраціонального мислення, креативності інтелектуальних рішень, розробки не досліджених раніше проблем» [2].

Тобто, знання, визначаються, як актив та основна компетентність, вони є важливим елементом інтелектуального капіталу, на якому ґрунтується інноваційний розвиток усіх економічних систем. Вони сприяють активізації механізмів розробки та відтворення умов, які формують правила та регламенти, що регулюють взаємозв'язок між учасниками господарської діяльності. Це означає, що підприємства повинні забезпечити ефективну взаємодію із зовнішнім простором через впровадження змін і трансформацій у інформаційних, економічних і соціальних системах. Дон Тапскот наприкінці ХХ століття окреслював, «яким чином кардинальні зміни у світі технологій пов'язані зі змінами у бізнесі» [15]. На різноманітних прикладах він переконував, «як симбіоз «технології – бізнес» поступово трансформуватиметься у технологічний бізнес» [15]. Цифрові технології, в наш час, відкривають принципово інші можливості для взаємодії між урядом, бізнесом та населенням, усуваючи тривалі ланцюги посередників і прискорюючи процеси реалізації різних угод та операцій. Знання на рівні підприємств включають як знання співробітників, так і інформацію від клієнтів і зовнішніх джерел, з яких близько 20 % можна формалізувати за статистичними даними. Таким чином, ми підкреслюємо важливість нових підходів до вирішення нетрадиційних проблем сучасної економіки, що вимагає впровадження нових інструментів методологічного впливу з акцентом на інноваційні дії та переосмислення наукового підходу. Іншими словами, для вирішення нових викликів необхідні нові методи.

В умовах швидкої зміни технологій підприємства мусять адаптуватися до нових вимог. Кардинальні зміни, що зумовлені цифровою економікою, вивчалися багатьма науковцями, одним із глибоких досліджень вважаємо розвідки М. Кастельса [10], в яких окреслено «системну концепцію щодо перегляду економічних відносин, пошуку нових способів взаємодії, кооперації та координації діяльності різних організацій, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій». Цифрова економіка є не лише впровадженням сучасних технологій, але й істотною зміною економічного середовища, яке включає формування єдиного цифрового ринку, нових виробників, що не залежить від кількості працівників, а акцентується на використанні інновацій, та залученні нових споживачів, які володіють

навичками роботи з інформаційними технологіями. Цифрова економіка формує новий ринок праці, де традиційні працівники перетворюються на незалежних виконавців, що вимагає від них нових компетенцій та навичок. Глобалізація економічних процесів супроводжується нестабільністю, що ускладнює розвиток бізнесу. Вихід з цієї ситуації проглядається у формуванні креативно-цифрової організаційної культури, яка сприяє розумінню різних аспектів інновацій щодо інноваційного розвитку підприємства та переходу його до цифрової форми [2; 13].

Доречно, виділити три основні аспекти цифрової економіки: глобалізацію, інформаційно-цифрову домінанту та інтелектуалізацію економічної діяльності. При цьому зауважимо, що, перелічені аспекти розвиваються у тісному взаємозв'язку й взаємозалежності. Тобто якісно нова економічна архітектура свідчить, що цифрова економіка, переважно виконує сервісну функцію, так у структурі ВВП розвинених країн послуги перевищують 65 %, а частка традиційної промисловості коливається у відтинку 15–20 %. Деякі, науковці вважають, що «впровадження цифрової економіки в Україні на початковому етапі має відбуватися одночасно за трьома наступними напрямками: технологічним, де всі рішення техніко-технологічного характеру, повинні бути стандартизовані, тобто бути безпечним та сертифікованими; інституційно-економічним, який передбачає організацію нових моделей управління та бізнес моделей з використанням розумних речей, промислового Інтернет-речей, блокчейн технології, її інституційного забезпечення, відповідати нормативно-правовій базі соціально-економічних відносин суспільства; виробничим, що включає в себе конкретні бізнес додатки, які відповідають вимогам моделей управління другого напрямку, який базується на технічному забезпеченні та інфраструктурі першого напрямку» [5]. Фактично, етапи розвитку цифрової економіки включають: інформатизацію, що відбувається в контексті глобалізації соціально-економічних процесів; цифровізацію, що пов'язана з досягненнями науково-технічного прогресу; інтелектуалізацію діяльності, через розвиток капіталу.

Таким чином, переконуємось, що одним із ключових аспектів успішного розвитку підприємств у цифровій економіці є ефективне використання їх інтелектуального капіталу. Дослідження свідчать, що це поняття є багаторівневим і складним [6; 9]. Багато дослідників, як вітчизняних, так і зарубіжних, лише окреслюють його загальні характеристики, що призводить до невизначеності та ускладнює його розвиток в підприємствах, особливо в умовах цифрової економіки. Слід також відзначити, що цінність інтелектуального капіталу зростає, коли він реалізується в продуктах, послугах та бізнес-процесах. Іншими словами,

інтелектуальний капітал сам по собі не забезпечує суттєвих результатів без інтеграції з іншими активами (фінансовими, матеріальними тощо). Однак його частка в продуктах, послугах та бізнес-процесах значно більша порівняно з внеском фінансових та матеріальних ресурсів, оскільки нові знання, компетенції та ноу-хау істотно впливають на них. Тому, так важливо розглянути компонентну трансформацію інтелектуального капіталу підприємств у зрізі якісно нових умов цифрової економіки.

«Інтелектуальна праця слугує основою та базою для функціонування інноваційної праці і в даному контексті виступає фактором та животворним началом створення інновацій, так само як і сприятливі умови інноваційної діяльності, у свою чергу, слугують потужним стимулом для формування інтелектуальної праці. Тому її поширення (як і відповідної форми капіталу) можливо в рамках інноваційного шляху розвитку, а отже передбачає всебічну структурну перебудову економіки України» [8, с. 13].

Основна характеристика інтелектуального капіталу полягає в його активності та енергійності, що дозволяє об'єднувати всі можливості та ресурси, визначаючи таким чином його здатність до генерування нових ідей і результатів. Компонентну композицію інтелектуального капіталу досліджували у різних зрізах Е. Брукінг, К. Свейбі [14], Л. Едвінсона, М. Мелоун, Т. Стюарт [13] та інші. Між запропонованими підходами до структури інтелектуального капіталу, переважно немає суттєвих відмінностей, оскільки вони здебільшого включають одні і ті ж його компоненти, різниця проявляється у способах їх трактування і групування. Варто зазначити, що різні компонентні композиції інтелектуального капіталу є узагальненням управлінської практики, яка враховує чинники, що впливають на вартість підприємства.

Інтелектуальний капітал підприємств у контексті цифрової економіки включає знання, творчі та інтелектуальні здібності, ключові компетенції, креативність, а також практичний досвід працівників, що формується під впливом соціально-економічних та інституційних умов і використовується для досягнення стратегічних цілей і розвитку інноваційного потенціалу в цифровому середовищі. Для успішного розвитку інтелектуального капіталу підприємствам варто здійснювати ефективну взаємодію, поєднуючи різні види інтелектуального капіталу з метою досягнення синергетичного ефекту.

Формування нових економічних відносин, які проявляються через побудову нових організаційних структур та формами партнерства й співпраці між різними підприємствами для спільного вирішення завдань інноваційного розвитку, вимагає виходу на перший план питань компонентної трансформації інтелектуального капіталу. Такі

зміни в умовах цифрової економіки відбуваються швидко і стають вирішальним чинником конкурентних здатностей підприємств [3]. Так, компонентна трансформація інтелектуального капіталу пояснюється впровадженням таких цифрових інструментів, як: бізнес-аналітика (BDA); хмарні обчислення (cloud computing); кіберфізичні системи ("cyber-physical system" та CPS); об'єднання між собою пристроїв (connected devices); аналіз великих даних (Big Data); інтернет речей ("Internet of things"); штучний інтелект і машинне навчання (Artificial intelligence, AI); квантові технології; глибокі «багатошарові» нейронні мережі (deep neural networks); блокчейн-технології; аутсорсинг ("outside resource using"). Таким чином, вплив цифрових «наскрізних» технологій на розвиток продуктивних сил, освоєння інновацій і нових бізнес-моделей, зумовлюють компонентні зрушення і в інтелектуальному капіталі.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві створює можливості для освоєння інновацій, які оптимізують бізнес-процеси [4]. Цифрова економіка є об'єктивним процесом, що супроводжується глобалізацією, цифровізацією, інтеграцією та інтелектуалізацією, який суттєво розширює можливості для підприємства щодо генерування конкурентних переваг. Цифровізація має стати ключовою компетенцією для підприємств, що прагнуть здійснити інноваційні прориви та піднятися на новий рівень. Соціальна відповідальність, підтримка партнерства, інклюзії є важливими інструментами для створення цінності в бізнесі, оскільки вони дозволяють запозичувати найкращі практики та формувати вдосконалену модель бізнесу. Компонентна трансформація інтелектуального капіталу ґрунтується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях, швидкий розвиток яких уже сьогодні змінює традиційну економіку, перетворюючи її з ресурсоспоживаючої на ресурсовідтворюючу.

Розглянемо як позитивні, так і негативні наслідки компонентної трансформації інтелектуального капіталу крізь призму цифрової економіки.

До позитивних ефектів віднесемо: підвищення якості та ефективності роботи; відсутність географічних обмежень; зміна природи і структури бізнес-моделей, підвищення їх ефективності завдяки усуненню посередників і оптимізації; зростання клієнтоорієнтованості, підвищення ролі споживача у виробничому процесі та вдосконаленні нових продуктів; формування нового рівня зайнятості, що передбачає попит на більш висококваліфікованих спеціалістів в сфері інтелектуальної праці; прискорення логістичних ланцюгів, що підвищує мобільність та дозволяє подолати територіальні обмеження; відсутність витрат на зберігання і транспортування інформаційних та цифрових продуктів, оскільки підприємства можуть їх надавати

з мінімальними витратами; підвищення прозорості діяльності, отримання точнішої інформації про роботу підрозділів та аналіз підприємства; створення нових робочих місць з нетрадиційними формами зайнятості; поліпшення моніторингу якості продукції і виявлення «вузьких» місць і неякісних постачальників.

Проте, незважаючи на окреслені позитивні ефекти, існують і негативні наслідки, що стосуються, зокрема ринку праці, ризиків і загроз: зростання нерівності доходів, що пов'язані зі знаннями і здібностями; впровадження штучного інтелекту призведе до зникнення багатьох професій; зростаюча нерівність між працею та капіталом; зростання кіберзлочинності, що пов'язано з онлайн-покупками та банківськими операціями, а також загрози кібершпигунства; витіснення людської праці з багатьох секторів, особливо в інтелектуальних, когнітивних та аналітичних сферах; зростання нерівності доходів, що пов'язані зі знаннями і здібностями; підвищення соціальної напруженості, зростання безробіття.

Таким чином, підсумовуючи результати нашої наукової розвідки, доходимо переконання, що інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у сучасній економіці, і його можливості та переваги значно зростають під впливом цифрових технологій та цифрової економіки, що зумовлює і його компонентну трансформацію. На підтвердження цього висновку додамо наступне: цифрові технології забезпечують легкий доступ до величезних обсягів інформації та знань; сучасні комунікаційні платформи дозволяють ефективніше обмінюватися ідеями та знаннями як всередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами; цифрові технології сприяють автоматизації рутинних завдань, що звільняє час для творчої роботи та стратегічного планування; цифрова економіка розширює можливості для глобальної міжнародної співпраці; цифрові платформи дозволяють створювати нові бізнес-моделі, які спираються на інтелектуальний капітал; завдяки впровадженню нових технологій, підприємства можуть суттєво підвищити ефективність використання своїх компетенцій; цифрові технології сприяють безперервному навчанню працівників; цифрові технології також надають нові інструменти для нарощення компетентностей, захисту інтелектуальної власності, підвищення соціальної відповідальності, використання інклюзій, що особливо важливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Отже, цифрова економіка істотно впливає на компонентну трансформацію інтелектуального капіталу, відкриваючи нові горизонти можливостей для інновацій, співпраці та розвитку.

Висновки. В статті уточнено ознаки та сутнісні характеристики цифрової економіки (зокрема виділено її основні аспекти: глобалізацію,

інформаційно–цифрову доміную та інтелектуалізацію економічної діяльності, які розвиваються у тісному взаємозв'язку й взаємозалежності), що дало змогу визначити роль і вплив цифрових технологій на діяльність підприємств та компонентну трансформацію їх інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал підприємств у контексті цифрової економіки включає знання, творчі та інтелектуальні здібності, ключові компетенції, креативність, а також практичний досвід працівників, що формується під впливом соціально-економічних та інституційних умов і використовується для досягнення стратегічних цілей і розвитку інноваційного потенціалу в цифровому середовищі. З'ясовано, що основна характеристика інтелектуального капіталу полягає в його активності та енергійності, що дозволяє об'єднувати всі можливості та ресурси, визначаючи таким чином його здатність до генерування нових ідей і результатів. Доведено, що компонентна трансформація інтелектуального капіталу ґрунтується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях, швидкий розвиток яких уже сьогодні змінює традиційну економіку, перетворюючи її з ресурсної на ресурсо-відтворюючу. Соціальна відповідальність, підтримка партнерства, інклюзії є важливими інструментами для створення цінності в бізнесі, оскільки вони дозволяють запозичувати найкращі практики та формувати вдосконалену модель бізнесу. Розглянуто позитивні, та негативні наслідки компонентної трансформації інтелектуального капіталу крізь призму цифрової економіки. Цифрові технології надають нові інструменти для нарощення компетенцій, захисту інтелектуальної власності, підвищення соціальної відповідальності, використання інклюзій, що особливо важливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Встановлено, що інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у сучасній економіці, і його можливості та переваги значно зростають під впливом умов цифрової економіки, що зумовлює і його компонентну трансформацію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та г'ків здійснила цифрову революцію. Київ: Видавництво «Наш формат». 2017. 488 с.
2. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с.
3. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. Формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6>
4. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (24), 2018. С. 4–12.
5. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
6. Козловський С. В., Синегуб П. С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85>
7. Палагнюк Ю. В. Економічні аспекти інтеграції України до ЄС. *Наукові праці ЧДУ імені Петра Могили: серія Державне управління*. 2010. Т. 147. Вип. 135. С. 22–27. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2010_147_135_6.pdf.
8. Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика: кол. мон. під редакцією Ю. М. Сафонова. «Києво-Могилянська академія», Київ. 2015. 534 с.
9. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с.
10. Castells, Manuel and Cardoso, Gustavo, eds., *The Network Society: From Knowledge to Policy*. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. 434 p.
11. Mesenbourg. T.L. *Measuring of the Digital Economy. The Netcentric Economy Symposium*. University of Maryland, 2001. 23 p.
12. Negroponte N. *Being Digital*. Knopf. Paperback edition, 1996, Vintage Books. 387 p.
13. Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*. 2011. Vol. 87. P. 3–S16.
14. Sveiby K. E. *The Intangible Assets Monitor*. 2001. URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>
15. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill. 1996. 432 p.

REFERENCES:

1. Aizekson V. (2017) *Innovatory: yak hrupa khakeriv, heniiv ta gikiv zdiisnyla tsyfrovu revoliutsiiu* [Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Brought About the Digital Revolution]. Kyiv. Vydavnytstvo «Nash format». 488 p. (in Ukrainian)
2. Hrynko P. L. (2020) *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Management of innovative business development in the digital economy: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. 342 p. (in Ukrainian)
3. Hudz O. Ie., Hadytskyi M. H. (2024) *Formuvannia tsyfrovoy ekosystemy v novykh realiakh upravlinnia pidpriemstvom* [Formation of a digital ecosystem in the new realities of enterprise management]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6> (in Ukrainian)

4. Hudz O. Ie. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines for business management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (24), pp. 4–12. (in Ukrainian)
5. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus K. M. (2018) Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (in Ukrainian)
6. Kozlovskiy S. V., Syniehub P. S. (2022) Paradyhma upravlinnia intelektualnym kapitalom v umovakh dyhitalizatsii suchasnoi ekonomiky [The paradigm of intellectual capital management in the conditions of digitalization of the modern economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85> (in Ukrainian)
7. Palahniuk Yu. V. (2010) Ekonomichni aspekty intehratsii Ukrainy do YeS [Economic aspects of Ukraine's integration into the EU]. *Naukovi pratsi ChDU imeni Petra Mohyly: serii Derzhavne upravlinnia*, vol. 147, no. 135, pp. 22–27. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2010_147_135_6.pdf. (in Ukrainian)
8. Problemy ta perspektyvy rynkovo-oriientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia, metodolohiia, praktyka (2015) [Problems and prospects of market-oriented enterprise management: theory, methodology, practice] In Yu. M. Safonova. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 534 p. (in Ukrainian)
9. Sobko O. M. (2016) Intelektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva: monohrafiia. [Intellectual capital and creation of enterprise value: monograph]. Ternopil: TNEU, 444 p. (in Ukrainian)
10. Castells, Manuel and Cardoso, Gustavo, eds (2005). *The Network Society: From Knowledge to Policy*. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 434 p.
11. Mesenbourg. T. L. (2001) Measuring of the Digital Economy. *The Netcentric Economy Symposium*. University of Maryland, 23 p.
12. Negroponte N. (1996). *Being Digital*. Knopf. Paperback edition, Vintage Books. 387 p.
13. Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, vol. 87, pp. 3–S16.
14. Sveiby K. E. (2001) *The Intangible Assets Monitor*. Available at: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>
15. Tapscott D. (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill, 432 p.

МОНІТОРИНГ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

MONITORING OF INDUSTRY MARKETS AS A TOOL OF ANALYTICAL ENSURING ADMINISTRATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Стаття присвячена питанням моніторингу галузевих ринків як інструменту прийняття управлінських рішень. На сьогодні використання моніторингу дозволить підприємству оцінити стан та тенденції розвитку ринку й адаптувати свою діяльність до його потреб. У статті узагальнено методологічні підходи до етапності проведення моніторингу галузевих ринків та охарактеризовано основні групи методів, які можна використати для його проведення. Автором ідентифіковано основні фактори впливу на формування попиту та пропозиції на галузевому ринку. Акцентовано увагу на тому, що у процесі прийняття управлінських рішень підприємствам важливо враховувати корективи, які вносить війна у суспільні явища і процеси, а саме окупацію окремих територій, активні військові дії на окремих територіях, міграцію населення, втрату активів та руйнування окремих підприємств, порушення логістичних зв'язків.

Ключові слова: галузевий ринок, моніторинг, моніторинг галузевих ринків, прийняття управлінських рішень, методи моніторингу, аналітичне забезпечення.

The article is devoted to issues of monitoring industry markets as a tool for making managerial decisions. The article summarizes the methodological approaches to the phasing of monitoring of industry markets and characterizes the main groups of methods that can be used for its implementation. The main influencing factors on the formation of supply and demand in the industry market have been identified. The purpose of this article is to conceptualize and systematize the theoretical and methodological foundations for the formation of an effective monitoring system of industry markets, which will serve as an information base for making management decisions. It has been substantiated that under martial law conditions, the use of monitoring enables an enterprise to assess the state and development trends of the market and adapt its activities to meet its needs. Methodological approaches to the stages of conducting sectoral market monitoring have been summarized, based on which an algorithm for sectoral market monitoring has been developed as a tool for analytical support in managerial decision-making. The primary methods suitable for conducting sectoral market monitoring under specific constraints, such as limitations in information availability, time frames, and the nature of decisions being made, have been characterized. These methods include expert evaluation-based approaches, strategic analysis techniques, and statistical monitoring methods. The key factors influencing the formation of supply and demand in sectoral markets have been identified. Attention is drawn to the importance of considering wartime adjustments to societal phenomena and processes in decision-making. These adjustments include the occupation of certain territories, active military operations in specific areas, population migration, asset losses and destruction of enterprises, as well as disruptions in logistics networks. It is concluded that integrating sectoral market monitoring into managerial decision-making processes enables a systematic assessment of trends in market conditions in dynamics.

Keywords: industry market, monitoring, monitoring of industry markets, management decision-making, monitoring methods, analytical support.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-33>

Чикало І.В.¹

к.е.н., доцент,
Західноукраїнський національний
університет

Chykalo Inna

West Ukrainian National University,
Ternopil

Постановка проблеми. Забезпечення функціонування підприємств в сучасних умовах потребує від їх менеджменту максимальної адаптації до вимог та врахування викликів й інсайтів зовнішнього середовища. Відповідно, прийняття управлінських рішень має базуватися на достовірній своєчасній інформації, яка всебічно характеризує ринкову ситуацію. Одним із інструментів отримання такої інформації може бути моніторинг галузевих ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблематики прийняття управлінських рішень вивчали Бортник Є., Князевський В., Палій В., Радіонова Р., Стадник А., Ткач В., та інші. Питання моніторингу галузевих ринків розглядали у працях Галіцин В., Герасименко А., Івко А., Квятковська Л., Лагутін В. Однак, на сьогодні

відсутні фундаментальні дослідження щодо вивчення моніторингу галузевих ринків як інструмента прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Вказане актуалізує проблематику моніторингу галузевих ринків як інструмента аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Метою статті є концептуалізація та систематизація теоретичних та методологічних засад щодо формування дієвої системи моніторингу галузевих ринків, яка слугуватиме інформаційним базисом для прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Етимологічно термін «моніторинг» походить від латинського «monitor», що вказує на того, хто наглядає, попереджає, фахівцями трактується поняття «моніторинг» як «метод дослідження за станом та

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

тенденціями розвитку ринку, що припускає відстежування і контроль за допомогою комплексу наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів» [1]. Проведення моніторингу галузевих ринків дозволяє забезпечити зацікавлені сторони інформаційними даними, які характеризують наявність певних трендів у розвитку ринків.

Моніторинг галузевих ринків передбачає регулярний збір та фіксацію значень показників протягом певного періоду часу з метою ідентифікації тенденцій їх зміни. Це дозволить своєчасно виявляти загрози зовнішнього середовища та проблеми діяльності організації, що слугуватиме інформаційним підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень щодо внесення потрібних коректив у діяльність організації.

Проведення моніторингу галузевих ринків має охоплювати комплекс дій щодо планування, організації, збору даних, аналізу, звітності та безпосереднього використання результатів

Методологічно моніторинг галузевих ринків можна розглядати як систему постійного або періодичного вимірювання та відслідковування показників, які характеризують стан ринку. Структурно він охоплює внутрішній моніторинг щодо відстеження змін показників та індикаторів стану ринку та зовнішній, що стосується збору інформації щодо факторів зовнішнього середовища. Процедури моніторингу галузевих ринків передбачають проведення ряду однотипних замірів. Варто наголосити на тому, що в рамках моніторингу галузевих

ринків головна інформація полягає не у фіксації значень показників, як у визначенні їх зміни за визначений період часу.

Проводиться моніторинг галузевих ринків на безперервній або періодичній основі для того, щоб оцінити стан ринку, вивчити його тенденції, дослідити конкурентів. Він необхідний для ефективного просування бізнесу. Отримані результати моніторингу галузевих ринків дають змогу вносити корективи в систему управління організацією через прийняття відповідних управлінських рішень.

Мета моніторингу галузевих ринків полягає у діагностуванні стану об'єкта спостереження і виявленні розбіжностей фактичних показників порівняно із плановими та виявленні тенденцій розвитку й передбаченні його стану у майбутньому. На сьогодні виявлення таких розбіжностей є вкрай важливо для своєчасного подолання або зменшення виявлених небажаних тенденцій у розвитку явищ та процесів, що детермінують функціонування організації.

Алгоритм проведення моніторингу галузевих ринків можна розглядати як сукупність таких послідовних етапів, як:

- по-перше, організаційно-методичний етап;
- по-друге, аналітико - діагностичний етап;
- по-третє, прогностичний етап;
- по-четверте, етап прийняття управлінських рішень.

На кожному етапі виконується комплекс робіт, перелік яких представлено на рис.1.



Рис. 1. Алгоритм моніторингу галузевих ринків як інструмент аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Для проведення моніторингу галузевих ринків важливе значення належить інформаційному забезпеченню. При цьому можуть використовуватись такі джерела інформації, як:

- 1) офіційна державна статистична інформація, яка характеризує масові явища та процеси, що відбуваються у всіх сферах суспільного життя на макро-, мезо та локальному рівнях;
- 2) дані, отримані на підставі спостережень, проведених органами державної влади та місцевого самоврядування в рамках виконання своїх адміністративних обов'язків та завдань;
- 3) дані вибіркового обстеження і опитувань щодо відомостей про ситуацію на ринку, яка є сукупністю відповідей респондентів на визначені запитання;
- 4) дані панельних обстежень споживачів, що характеризує їх основні інсайти;
- 5) дані соціологічних та інформаційних центрів про стан та структуру галузевих ринків, потреби покупців щодо споживчих якостей товару за обраними критеріями;
- 6) інформація Антимонопольного комітету України про діяльність суб'єктів господарювання, тощо.

Проведення моніторингу галузевих ринків потребує використання різних методів, тобто сукупності прийомів та операцій, які застосовуються для збору, систематизації, аналізу та прогнозування явищ, показників і процесів, що характеризують стан галузевого ринку, вибір яких залежить від підходу, якому надають перевагу суб'єкти його проведення, варіанту визначення галузевого ринку та конкурентів, підходу щодо охоплення ринку, специфіки галузі та обсягу і якості наявної аналітичної інформації.

У теорії та практиці управління для проведення моніторингу галузевих ринків можуть використовуватись такі групи методів, як: методи моніторингу галузевих ринків, що базуються на експертних оцінках; методи стратегічного аналізу; статистичні методи моніторингу.

Змістова характеристика перелічених методів наведена в табл. 1.

При цьому зауважимо, що в методологічному аспекті проведення моніторингу галузевих ринків можуть виникати проблеми щодо браку та недостовірності інформації, а інформаційні джерела можуть бути не завжди доступними та відкритими.

Таблиця 1

Характеристика методів моніторингу галузевих ринків з позиції аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

№ п/п	Група методів	Характеристика	Приклади методів	Переваги методів	Недоліки методів
1	методи моніторингу галузевих ринків, що базуються на експертних оцінках	методи відображення суб'єктивної думки експертів про майбутній стан справ на основі раціональних доводів й інтуїтивних знань, що дозволяють виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність заходів	індивідуальної експертної оцінки, анкетування, аналітичні і доповідні записки, методи написання сценарію, морфологічний аналіз, інтерв'ю, дискусії, генерація ідей, експертних комісій, колективної генерації ідей, круглого столу, метод «Дельфі», евристичне прогнозування	можливість обміну і протиставлення ідей, базування на використанні неповної та непрямой інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції для вирішення неструктурованих і слабоструктурованих проблем, що передбачають творчий підхід	труднощі комунікації, потреба в часі, суб'єктивізм та ін
2	методи стратегічного аналізу	методи оцінювання спільних ефектів (синергізм) пов'язаних з новим продуктом і / або ринком; виокремлення конкурентних переваг та оцінки довгострокових перспектив	Матриця БКГ, галузевий бенчмаркінг, модель п'яти сил Портера, життєвий цикл галузі, Модель McKinsey,	визначення стратегічного стану підприємства; вибір стратегічних альтернатив його розвитку; вибір напрямів пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.	базування на врахуванні експертних оцінок, та можуть різнитися; необхідність аналізу великих інформаційних масивів
3	статистичні методи моніторингу	методи що базуються на основі обробки статистичних даних з метою виявлення тенденцій на функціонування галузевих ринків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	аналогій, прогнозного моделювання, методи математичної статистики, кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, квадрант-аналіз	формалізація опису найбільш важливих закономірностей функціонування галузевого ринку та його суб'єктів; виявлення закономірностей і залежностей між різними факторами	неоднозначність оцінок та альтернатив; потреба у великому масиві інформаційних даних

Джерело: сформовано на основі [1–2]

Оскільки, кожен метод має свої особливості, певні переваги та недоліки, для отримання достовірних результатів моніторингу необхідно їх використовувати в комплексі.

Застосування перерахованих методів моніторингу галузевих ринків дозволяє оцінити умови, що використовують економічну ситуацію на ринку у певний період часу, тобто його кон'юнктуру, що буде лежати в основі інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо подальшого функціонування організації. На сьогодні жодне підприємство не зможе прибутково функціонувати без оцінювання ситуації на ринку. Тому, управлінські рішення мають прийматись на базі оцінювання кон'юнктури ринків.

Відзначимо, що в сучасних умовах вкрай важливо відслідковувати тенденції ринку. Так, проведення кон'юнктурних досліджень пов'язані з аналізом та прогнозуванням макроекономічної ситуації на ринку, виявленням загальноекономічних тенденцій розвитку, тому саме вони надають можливість своєчасно і ефективно розробити заходи та стратегії з метою усунення наявних чи можливих диспропорцій розвитку і т. д.

Важливо зазначити, що для прийняття ефективних управлінських рішень менеджеру важливо володіти інформацією щодо усталених ринкових тенденцій, а також щодо факторів, які впливають на стан попиту і пропозиції на ринку. Виокремити усталені тренди можна на основі аналізу макроекономічних показників. Значення окремих макропоказників, що характеризують економічні процеси у динаміці 2022–2024 рр. подано в таблиці 2.

Так, в умовах війни на динаміку попиту впливають сукупність факторів, серед яких можна виокремити:

– по-перше, зменшення числа споживачів на ринку, що обумовлено впливом демографічних факторів, міграції населення через військові дії, мобілізацію. Зокрема, за оцінками ООН за 2022 рік

і Держприкордонслужби за 2023–2024 роки, від початку повномасштабного вторгнення з України виїхали і не повернулися 3,48 млн українців [5];

– по-друге, зміна реальних доходів населення та зниження купівельної спроможності, зокрема за оцінками експертів Міністерства фінансів України купівельна спроможність «впаде до 20 % після підвищення податків, акцизів на пальне та повернення у 2025 році обов'язкової сплати єдиного соціального внеску для фізосіб-підприємців» [6];

– по-третє, динаміка цін на продукти. Так, за даними Державної служби статистики України від початку воєнного стану в країні спостерігається щорічне зростання індексу споживчих (126,6 у 2022 р., 105,1 у 2023 р., 106,5 за 9 міс. 2024 р.) [7];

– по-четверте, зміна споживчих смаків і переваг, що міняються під впливом поточної ситуації. Зокрема, за оцінками Gradus Research company, ставлення українських споживачів до брендів лишається доволі прискіпливим, а саме: «дві третини респондентів (62 %) звертають особливу увагу на бренд під час здійснення покупок, тоді як у грудні 2022 таких було трохи більше половини (54 %)» [8]. Також важливим фактором вибору є бажання споживачів підтримати українських виробників. Результати опитувань свідчать про те, що ключовим фактором є бажання підтримати українське (57 %), на другому місці – фактор економії коштів (45 %). яке посилюється із впровадженням програми «Національного кешбеку» [8]. Зростаюча прихильність до українських брендів порівняно із іноземними, зокрема їх частка становила у травні 2024 р. 74 %. Іншою тенденцією є раціоналізація попиту за рахунок економії на розвагах та наданні переваги більш дешевим брендам [8].

– по-п'яте, очікування споживачів щодо майбутньої динаміки цін і доходів. Так, на сьогодні більшість споживачів попередньо планують свої покупки (73 %) [8];

Таблиця 2

Значення окремих макроекономічних показників у динаміці 2022–2024рр.

№ з/п	Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.**
1	ВВП, млрд грн	5,191	6,625	7,730
2	Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6
3	Зростання індексу споживчих цін (CPI), % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8
4	Приріст ІСЦ, % (в середньому)	20,2	12,9	8,3
5	Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
6	Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
7	Індекс ділової активності (листопад)	36,3	37,3	43,7*
8	Реальний ВВП (оц.МВФ)	-29,1	2	3,2
9	Споживчі ціни (оц.МВФ)	20,2	17,7	13
10	Рівень безробіття (оц.МВФ)	24,5	19,4	10,6
11	Міграційне сальдо	-839 400	-2 686 731	-3 480 000

* – Станом на травень, ** – розрахунки НБУ та МВФ.

Джерело: наведено за [3–5]

Водночас, формування пропозиції детермінують такі чинники, як:

1) витрати виробництва, що визначають мінімально прийнятну для постачальників ціну. Так, наприклад, фінансові втрати компаній через війну суттєво відрізняються, зокрема, за експертними оцінками 9,5 відсотка компаній не мали фінансових втрат, тоді як приблизно 10 відсотків компаній зазнали збитків на суму до 10 тис. доларів США. Середньозважена сума фінансових збитків компаній становить 227 тис. доларів США [4];

2) ціна на сировину та паливно - мастильні матеріали, ціна енергоресурсів та стабільність їх постачання;

3) ресурсозбеігаючі технології, що дозволяють забезпечувати економію ресурсів та оптимізувати ресурсоспоживання;

4) ціни на продукти на галузевих ринках;

5) податкова політика, наявність дотацій, субсидій та інших преференцій для окремих товаровиробників чи видів економічної діяльності, які може застосувати держава. Зокрема, в умовах війни Міністерством економіки України реалізується низка програм щодо стимулювання вітчизняних товаровиробників, а саме: фінансова підтримка держави для модернізації виробництва, в рамках якої підприємства можуть подати заявку на гранти на переробку, максимальний розмір яких становить 8 млн грн для фінансування до 500 цільових компаній; програми стимулювання попиту на українську продукцію, зокрема у випадку купівлі сільгосптехніки українського виробництва повернення аграріям 25 відсотків вартості цієї техніки; надання пріоритетного значення українським виробникам під час державних закупівель механічного обладнання, тощо.

Вказане свідчить про те, що війна внесла суттєві корективи у діяльність вітчизняних підприємств, детермінантами яких виступає окупація окремих територій, активні військові дії на окремих територіях, евакуація та міграцією громадян, втрата активів та руйнування окремих підприємств, порушення логістичних зв'язків. За цих умов 31,7 відсотка підприємств повністю або майже повністю припинили свою діяльність, а інші - зазнали скорочення обороту на 31,2 відсотка порівняно з 2021 роком [4]. Результати досліджень компанії Advanter Group свідчать про те, що близько 91 відсотка підприємств відновили свою діяльність до кінця 2024 р., тоді як у вересні 2022 року 33,8 а у червні 2022 року – 46,8 відсотків підприємств припинили свою діяльність. Про наявність позитивних тенденцій свідчить і показник ділової активності, значення якого у листопаді 2022 р. знизилось до 36,3, у листопаді 2023 р. становив 37,3, а станом на травень 2024 р. піднявся до 43,7 [4]. Зауважимо, що в

умовах військового стану підприємствам важливо враховувати вплив перелічених факторів та адаптувати свою діяльність до усталених умов.

Висновки. Резюмуючи вище викладене, зазначимо, що прийняття управлінських рішень потребує належного аналітичного забезпечення. Особливо ця проблема актуалізується в умовах воєнного стану, коли вплив ринкових чинників посилюється впливом фактору війни і тими причинно-наслідковими впливами факторів, що вона зумовлює. Дієвим інструментом для обґрунтованого прийняття управлінських рішень в цих умовах і оцінювання стану ринку може бути моніторинг галузевих ринків, застосування якого дозволить системно оцінити наявність трендів щодо зміни тих показників у динаміці, які впливають на формування попиту і пропозиції на галузевому ринку та будуть детермінувати ситуацію на ринку у перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галицин В. Системи моніторингу. Київ :. КНЕУ, 2000. 231 с.
2. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118–124.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма Розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
5. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Розпорядження КМУ від 30.11.2024 р. № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>. (дата звернення: 28.10.2024).
6. Купівельна спроможність українців. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/09/19/135862088/>. (дата звернення: 18.10.2024).
7. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>. (дата звернення: 18.10.2024).
8. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Результати оцінки Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>. (дата звернення: 20.10.2024).

REFERENCES:

1. Halitsyn V. (2020) *Systemy monitorynhu [Monitoring systems]*. Kyiv: KNEU, 231 p. (in Ukrainian)
2. Kviatkovska, L. and Ivko A. (2021), *Systema monitorynhu rynku pry pryiniatti efektyvnoho upravlinskoho rishennia [Market monitoring system*

in the process of making an effective management decision]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, vol. 3, pp. 118–124.

3. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed November 12, 2024).

4. United Nations (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine]. Kyiv: Prohrama Rozvytku OON v Ukraini, 86 p.

5. Stratehiia demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku. [Strategy of demographic development of Ukraine for the period until 2040] *Rozporiadzhennia KMU – Order of the CMU* 30.11

2024. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf> (accessed October 28, 2024).

6. Kupivelna spromozhnist ukraintsiv [Purchasing power of Ukrainians]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/09/19/135862088/> (accessed October 18, 2024).

7. Indeks inflatsii v Ukraini [Inflation index in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation> (accessed October 18, 2024).

8. Gradus Research Company (2024) Spozhyvchi trendy ukraintsiv na tretomu rotsi velykoi viiny. [Consumer trends of Ukrainians in the third year of the great war]. Available at: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (accessed October 20, 2024).

РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГ

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF OMNICHANNEL MARKETING AT RETAILERS

У статті розглянуто методичне забезпечення оцінки ефективності омніканального маркетингу для підприємств роздрібною торгівлі. Авторами визначено основні труднощі в оцінці ефективності таких кампаній, зокрема ускладнену інтеграцію даних з різних каналів через недостатню синхронізацію аналітичних інструментів. Досліджено моделі атрибуції, які допомагають встановити внесок кожного каналу в конверсії, включаючи моделі першого, останнього торкання та алгоритмічні моделі. Обґрунтовано використання новітніх технологій аналітики, штучного інтелекту та когортного аналізу для підвищення точності оцінки. Запропоновано комплексний підхід до методичного забезпечення, що дозволяє компаніям ефективніше розподіляти маркетингові ресурси, коригувати стратегії на основі отриманих даних та підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи взаємний вплив різних каналів і нові підходи до моделювання клієнтського шляху.

Ключові слова: ефективність, ефективність омніканального маркетингу, ефективність маркетингової діяльності, маркетинг, маркетингові комунікації, показники ефективності, підприємства роздрібною торгівлі.

The article explores methodological support for evaluating the effectiveness of omnichannel marketing within the retail sector. The authors identify primary challenges in assessing omnichannel marketing efficiency, notably the complexity of integrating data from diverse channels due to insufficient synchronization across analytical tools. As omnichannel marketing encompasses numerous platforms – including social media, email, websites, and physical stores – tracking customer interactions across these touchpoints presents significant difficulties. Establishing which specific channel or contact point most influences a customer's decision is complex and can yield inconsistent results, especially when employing various attribution models such as first-touch, last-touch, or distributed attribution. The study delves into the role of attribution models in pinpointing each channel's contribution to conversions. Different models, from simple first-touch and last-touch to more advanced algorithmic attribution, are examined for their ability to clarify each channel's impact on customer behavior. These insights underscore the need for companies to refine their analytical methods by incorporating the latest analytics technologies, artificial intelligence (AI), and cohort analysis. AI and predictive analytics emerge as promising tools that enhance accuracy in evaluation by identifying patterns and forecasting customer behavior, thus aiding in the personalization of marketing actions and the prediction of outcomes. Additionally, the paper proposes a comprehensive approach to methodological support that allows retail companies to allocate marketing resources more effectively, adjusting strategies based on collected data. By understanding the synergy between channels and new approaches to customer journey modeling, companies can optimize campaigns, monitor real-time performance metrics, and make data-driven decisions to strengthen their competitive position. The findings contribute valuable practical tools for improving marketing strategy efficiency, enhancing customer engagement, and building loyalty, thereby aligning omnichannel strategies with overarching business objectives.

Keywords: efficiency, omnichannel marketing effectiveness, marketing activity effectiveness, marketing, marketing communications, performance, indicators, retail enterprises.

УДК 339.3:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-34>

Гриневиц Л.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Смотрова Д.В.

аспірант кафедри маркетингу,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Grynevych Liudmyla

Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics
Smotrova Daria
Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics

Постановка проблеми. Проблема оцінки ефективності омніканального маркетингу є складноструктурованою через низку факторів, які впливають на об'єкт дослідження – омніканальний маркетинг.

Для ефективного омніканального маркетингу необхідно відстежувати дані з кожного каналу, але інтеграція цих даних може бути проблемною. Часто інструменти аналітики не синхронізуються між собою, що ускладнює об'єднання інформації про поведінку користувачів. Це пов'язано з тим, що він включає різні канали – соціальні мережі, електронну пошту, вебсайти, фізичні магазини

тощо. Їх важко відслідковувати, на предмет того, як саме ці канали взаємодіють між собою і який канал зробив вирішальний внесок у здійснення конверсії. Визначення того, який саме канал або точка контакту вплинула на рішення споживача, через використання різних моделей атрибуції (наприклад, останнє торкання, перше торкання, розподілена атрибуція) може давати суперечливі результати і спотворювати розуміння впливу кожного каналу.

В омніканальному маркетингу успіх не обмежується лише продажами. Важливими індикаторами також є залученість, впізнаваність бренду, досвід

клієнта та інші показники. Це ускладнює узгодження єдиних KPI для всіх каналів. Якщо маркетинг охоплює фізичні точки продажу, важко простежити, як онлайн-взаємодії впливають на поведінку в офлайн. Наприклад, клієнт може дізнатися про продукт через соціальні мережі, але купити його в магазині, і простежити цей шлях важко. Канали маркетингу постійно змінюються, з'являються нові платформи, що може вимагати нових підходів до оцінки їхньої ефективності та адаптації методів збору даних.

Таким чином вирішення цих проблем, а саме розробка методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу потребує використання сучасних технологій аналітики, інтеграцій між платформами, і вдосконалення моделей атрибуції, щоб отримати більш точне уявлення про ефективність омніканального маркетингу та є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Узагальнення наукових публікацій за темою дослідження було виокремлено науковців, які внесли найвагоміший вклад. Так, серед іноземних вчених можна Дж. Бернет [1, с. 18], Д. Джоббер [2, с. 33], Д. Аакер [3, с. 10], Г. Армстронг [4, с. 254], Ф. Котлер, серед вітчизняних вчених С. Сіняєва [5, с. 300], Т. Примак [6, с. 115], Т. Лук'янець [7, с. 160], Є. Ромат [8, с. 26], Т. Дайнекін [9, с. 84], Л. Капінус, І. Литовченко, М. Лебеденко, В. Пилипчук, О. Сологубта інші. В їх роботах наводяться алгоритми, методи та методики оцінки ефективності маркетингових комунікацій, але залишається не дослідженим питання оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Оцінки ефективності омніканального маркетингу зумовлена потребою компаній у комплексному розумінні впливу різних каналів на поведінку споживачів та результативність маркетингових стратегій. Споживачі сьогодні використовують різні канали та платформи для взаємодії з брендами: інтернет-магазини, фізичні точки продажу, соціальні мережі, мобільні додатки тощо. Необхідно зрозуміти, як ці багатоканальні підходи впливають на рішення споживачів та як кожен канал сприяє формуванню позитивного досвіду і лояльності. На основі результатів дослідження моделей атрибуції виокремлюють ті з них, які є найбільш ефективними для розподілу внесків різних каналів у досягнення конверсії. Це важливо, оскільки точна атрибуція допомагає маркетологам краще розподіляти бюджети та оптимізувати кампанії. В свою чергу це надає інструменти для точного вимірювання ефективності, що є одним із ключових завдань сучасного маркетингу.

Різні джерела даних (онлайн та офлайн) роблять оцінку омніканального маркетингу складноструктурованою задачею. Наукові дослідження в галузі аналітики та Big Data допомагають розробляти методи інтеграції даних з різних каналів, щоб забезпечити повну картину клієнтських шляхів і ефективності маркетингу. Досліджуючи, як різні канали впливають один на одного, зокрема через поняття «ефекту мультиканальності», який відображає взаємний вплив каналів на сприйняття та рішення споживачів, наприклад, вплив реклами у соцмережах на пошукові запити чи вплив фізичних магазинів на онлайн-продажі, можна розробити адекватне до ситуації методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу. Також слід врахувати, що розробка омніканальних стратегій потребують нових показників ефективності, які враховують складні клієнтські шляхи та синергію каналів. Для цього необхідно створити нові метрики, які дозволяють більш точно вимірювати ефективність омніканальних кампаній і визначати, як саме вони сприяють досягненню бізнес-цілей.

Використання AI та машинного навчання для аналізу омніканальних маркетингових даних є перспективним напрямком досліджень, який відкриває можливості для створення адаптивних моделей прогнозування поведінки клієнтів та персоналізації маркетингових дій, що є надзвичайно актуальним для науки і бізнесу.

Таким чином, дослідження в галузі оцінки ефективності омніканального маркетингу допомагають отримувати практичні інструменти для оптимізації маркетингових стратегій та кращого розуміння споживачів, а їх структуризація у вигляді методичного забезпечення чіткість та інформативність для реалізації.

Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу включає системний підхід до вимірювання, аналізу та інтерпретації результатів маркетингових заходів. Це забезпечує точність, надійність та релевантність отриманих даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні елементи методичного забезпечення включають визначення ключових показників ефективності (KPI), методи збору та аналізу даних, використання аналітичних інструментів та систематичний підхід до оцінки.

Підприємства сфери роздрібної торгівлі орієнтуються здебільшого на те, щоб задовольнити потреби своїх споживачів, але разом з тим звісно кожне підприємство зацікавлене в отриманні прибутку і покращенні свого фінансового стану, розвитку підприємства тощо. Для того щоб забезпечувати розвиток і отримання прибутку, кожне підприємство розробляє свою стратегію, моніторить певні показники, що вказують на ефективну чи ні роботу підприємства [10].

Визначення показників ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі є важливою складовою стратегії управління роздрібним підприємством. Показники ефективності маркетингу – це конкретні числові та кількісні показники, що дозволяють оцінювати ефективність маркетингових стратегій та заходів, використаних підприємством для залучення та утримання клієнтів, збільшення обсягів продажів та доходів, покращення взаємодії зі споживачами та збільшення конкурентоспроможності. Також більшості міжнародних видань [11, с. 214; 12] здійснюються маркетингові витрати розглядається як інвестиція в ефективність підприємства.

Основними категоріями показників ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі наведено в табл. 1.

Для кожного роздрібногo підприємства важливо обрати та виміряти ті показники ефективності маркетингу, які найбільше відповідають його бізнес-моделі та цілям. Відстеження та аналіз цих показників дозволяє їм ефективно оцінювати результати маркетингових заходів та вносити корективи у стратегію для досягнення кращих результатів [13, с. 174].

Вимірювання ефективності маркетингу для підприємств роздрібногo торгівлі має вирішальне значення для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Оцінка результативності маркетингових стратегій і заходів дозволяє компаніям ефективно витрачати ресурси, управляти бюджетами та вдосконалювати свої підходи до привертання та утримання клієнтів. Вимірювання ефективності маркетингу для роздрібних підприємств має велике значення.

Оцінка ефективності маркетингових заходів дозволяє підприємствам відстежувати та аналізувати дії конкурентів, а також визначати їхні сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та здобуття переваги на ринку.

Вдосконалюються комунікації зі споживачами, вимірювання ефективності маркетингу дозволяє підприємствам роздрібногo торгівлі зрозуміти, як споживачі реагують на їхні маркетингові повідомлення та пропозиції. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої комунікаційні стратегії та покращувати взаємодію зі своєю цільовою аудиторією. Таким чином, оцінка ефективності маркетингу є ключовим елементом управління роздрібними підприємствами, яке допомагає підвищувати їхню конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринку.

Алгоритм побудови методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу включає наступні етапи, які наведено на рис. 1.

Нижче детально описано етапи запропонованого алгоритму.

Етап 1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPI). Передбачає постановку цілей, тобто визначення основної цілі омніканальної стратегії, наприклад, збільшення конверсій, підвищення обізнаності про бренд, покращення утримання клієнтів тощо та вибір KPI. Залежно від цілей обираються релевантні показники, такі як CPA (вартість за дію), CLV (довічна цінність клієнта), CTR (показник кліків), середній чек, показники лояльності (NPS), CSAT (рівень задоволеності) тощо.

Етап 2. Ідентифікація та мапування клієнтського шляху. Проводиться аналіз точок контакту, а саме ідентифікація всіх каналів взаємодії, через які проходить клієнт (соціальні мережі, email-розсилки, сайт, фізичний магазин тощо). Потім створюються карти клієнтського шляху тобто візуалізується, як споживачі взаємодіють з брендом на різних етапах, від першого контакту до здійснення покупки і післяпродажного обслуговування. Це допомагає зрозуміти, які канали є найважливішими на кожному етапі шляху.

Таблиця 1

Показники ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі

Показник	Зміст показника
Оборот та прибуток	відображають загальну фінансову ефективність маркетингових заходів. Оборот вказує на обсяг продажів товарів або послуг, а прибуток відображає чистий дохід, що залишається після вирахування всіх витрат
Кількість клієнтів та їхній рівень задоволеності	вимірюють розмір та якість клієнтської бази. Зростання кількості клієнтів та високий рівень їхньої задоволеності свідчать про ефективність маркетингових зусиль щодо залучення та утримання клієнтів
Конверсія відвідувачів у покупців	вимірює ефективність маркетингових каналів у залученні цільової аудиторії та перетворенні їх у активних покупців. Висока конверсія відображає ефективність комунікації та привабливість пропозицій
Відсоток повторних покупок	вказує на те, яку частку клієнтів складають повторні покупки. Він відображає ефективність стратегій збереження клієнтів та якість обслуговування.
ROI (повернення інвестицій в маркетинг)	оцінює ефективність витрат на маркетинг у відношенні до отриманого прибутку. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси та якість стратегій

Джерело: на підставі [6]



Рис. 1. Алгоритм побудови методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Етап 3. Вибір моделі атрибуції. Відбувається аналіз моделей атрибуції які найбільш підходять вашому бізнесу. Наприклад, для коротких циклів продажів може підійти модель першого або останнього торкання, а для довгих циклів – алгоритмічна або позиційна модель. Потім відбувається тестування моделей за допомогою A/B тестування різних моделей, щоб оцінити їхню точність та ефективність для вашої стратегії. Залежно від результатів виберіть оптимальну модель або використовуйте гібридну.

Етап 4. Збір та інтеграція даних. Спочатку відбувається налаштування аналітичних інструментів для цього використовуються інструменти аналітики, такі як Google Analytics, CRM-системи, платформи для управління даними (DMP) та клієнтськими даними (CDP), щоб збирати дані про клієнтські взаємодії. Потім відбувається інтеграція даних з різних каналів. Для цього необхідно забезпечити об'єднання даних з онлайн- та офлайн-каналів, щоб мати цілісне уявлення про шлях клієнта. Це дозволяє врахувати вплив усіх точок контакту, зокрема офлайн-магазинів та кол-центрів.

Етап 5. Аналіз і сегментація аудиторії. Поділяється аудиторія на сегменти за демографічними, поведінковими або іншими характеристиками, щоб оцінити ефективність омніканальної стратегії

для різних груп. Доцільно використати когортний аналіз, щоб оцінити, як різні групи клієнтів взаємодіють з каналами з часом, що допомагає виявити вплив омніканальних стратегій на різні сегменти.

Етап 6. Розрахунок та оцінка ефективності. Визначається, наскільки ефективним є кожен канал з точки зору обраних показників. Наприклад, можна оцінити, який канал сприяє найбільшій кількості конверсій або які канали мають найвищий показник залученості. Проводиться порівняння результатів між каналами тобто проводиться аналіз каналів, які найбільш ефективно взаємодіють у комплексі. Це допоможе зрозуміти синергію між каналами та їхню загальну ефективність.

Етап 7. Використання інструментів штучного інтелекту та прогновної аналітики дозволяє спрогнозувати поведінку клієнтів та оптимізувати рекламні кампанії та персоналізувати взаємодію з клієнтами на основі їхніх минулих дій та уподобань, що підвищує загальну ефективність маркетингової стратегії.

Етап 8. Коригування стратегії та оптимізація передбачає аналіз результатів через порівняння реальних результатів з прогнозами і визначення сильних та слабких сторін стратегії; оптимізація маркетингових каналів на основі отриманих даних; постійне оновлення аналітичних даних з метою адаптації стратегії до змін у поведінці клієнтів та нових можливостей каналів.

В загальному вигляді методичне забезпечення – це комплекс науково-обґрунтованих методів, інструментів, технік, правил і рекомендацій, які використовуються для організації, проведення та оцінки процесів в певній галузі. У контексті маркетингу, методичне забезпечення допомагає систематично підходити до планування, реалізації та оцінки маркетингових кампаній або стратегій, зокрема омніканального маркетингу.

В загальному вигляді методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу можна представити через підходи та інструменти їх реалізації:

1. Впровадження атрибуційних моделей: останнього і першого торкання. Вони прості, але обмежені, ці моделі приписують весь вплив на конверсію першому або останньому каналу, з яким контактував клієнт; розподілені моделі атрибуції розподіляють вплив між усіма каналами; алгоритмічні моделі (наприклад, з використанням ШІ) враховують більш складні взаємодії між каналами та розраховують атрибуцію на основі даних про реальні конверсії.

2. Інтеграція та аналітика даних в маркетингову діяльність підприємства. Для цього доцільно використовувати: CRM-системи для збору даних про взаємодію клієнтів з різними каналами, які дозволяють побачити повну історію споживача, включаючи онлайн і офлайн точки контакту; платформи для управління даними (DMP) та платформи для управління клієнтськими даними (CDP), які інтегрують дані з різних джерел і формують цілісне уявлення про клієнта; аналітичні платформи, такі як Google Analytics 360 або Adobe Analytics, які забезпечують глибоку мультіканальну аналітику.

3. Розробити метрики та показники ефективності (KPI) під конкретне підприємство, враховуючи специфіку його діяльності:

– CPA (вартість за дію) вимірює, скільки коштує здійснення однієї конверсії через конкретний канал;

– CLV (пожиттєва цінність клієнта) враховує довгострокову цінність клієнта, що важливо для оцінки не тільки одноразових продажів, а й довготривалого впливу омніканальних стратегій;

– CPC, CTR, CPM та інші показники, які вимірюють ефективність конкретних цифрових каналів;

– NPS (індекс лояльності споживачів) та CSAT (рівень задоволеності клієнтів): допомагають оцінити якісний досвід користувача від взаємодії з брендом через різні канали.

4. Моделювання клієнтського шляху (Customer Journey Mapping) для підприємства роздрібною торгівлі за допомогою карт клієнтських шляхів, які дозволяють візуалізувати всі точки контакту та етапи взаємодії клієнтів з брендом та допомагають

краще зрозуміти, які канали найбільше впливають на прийняття рішень і конверсії.

5. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів і визначення комбінації каналів, які можуть призвести до вищих конверсій.

6. Проведення тестування та експерименти проводиться за допомогою інструментів: A/B тестування різних каналів і стратегій, що дозволяє визначити, які комбінації найкраще працюють; мультіваріантного тестування (MVT) для тестування різних варіацій контенту та дизайну на різних каналах, щоб виявити найбільш ефективні поєднання.

7. Когортний аналіз та сегментація аудиторії дозволяє оцінити поведінку певних груп клієнтів (когорт), які почали взаємодію з брендом у певний час або через певний канал та допомагає оцінити довгостроковий ефект омніканальних кампаній.

8. Зворотний зв'язок від споживачів. Інструментами є анкети та опитувальники, які допомагають зрозуміти, які канали є найбільш зручними для клієнтів і як вони оцінюють свій досвід.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективність омніканального маркетингу у підприємствах роздрібною торгівлі значною мірою залежить від застосування сучасних інструментів аналітики та інтеграції даних. Запропонована методика дає можливість оцінювати внесок кожного маркетингового каналу та вдосконалювати процеси ухвалення рішень. Використання штучного інтелекту і когортного аналізу відкриває нові перспективи для персоналізації взаємодії з клієнтами, а також підвищення точності прогнозування поведінки споживачів. Отримані результати не лише сприяють оптимізації маркетингових стратегій, але й допомагають підвищувати конкурентоспроможність підприємств на ринку. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації методики до швидких змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Burnett J. Marketing communications: Theory and applications. Pearson, 2002. 432 с.
2. Jobber D. Principles and practice of marketing. McGraw-Hill, 2019. 976 с.
3. Aaker D. Strategic market management. John Wiley & Sons, 2018. 400 с.
4. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An introduction. Pearson, 2019. 736 с.
5. Сіняєва С. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 352 с.
6. Примак Т. Основи омніканального маркетингу: навч. посібник. Київ : Києво-Могилянська академія, 2018. 264 с.
7. Лук'янець Т. Управління маркетинговою діяльністю. Київ : Ліра-К, 2021. 392 с.

8. Ромат Є. Основи маркетингу: підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 568 с.

9. Дайнекін Т. Маркетингові стратегії для підприємств роздрібною торгівлі. Одеса : Одеський нац. ун-т, 2022. 320 с.

10. Practical Ecommerce. Five reasons your omnichannel retail strategy is failing. URL: <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing>.

11. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., та ін. Організація торгівлі: підручник (2-ге вид., перероб. та доп.). Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.

12. Porter M. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів». Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

13. McDonald M., Mouncey P. Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness. Kogan Page, 2009. 294 с.

REFERENCES:

1. Burnett J. (2002) Marketing communications: Theory and applications. Pearson, pp. 1–432. (in English)

2. Jobber D. (2019) Principles and practice of marketing. McGraw-Hill, pp. 1–976. (in English)

3. Aaker D. (2018) Strategic market management. John Wiley & Sons, pp. 1–400. (in English)

4. Armstrong G., Kotler P. (2019) Marketing: An introduction. Pearson, pp. 1–736. (in English)

5. Siniayeva S. (2015) Marketynhovi komunikatsii: navch. posibnyk [Marketing communications: A study guide]. KNEU, pp. 1–352. (in Ukrainian)

6. Prymak T. (2018) Osnovy omnikanalnoho marketynhu: navch. posibnyk [Basics of omnichannel marketing: A study guide]. Kyievo-Mohylianska akademiia, pp. 1–264. (in Ukrainian)

7. Lukyanets T. (2021) Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu [Management of marketing activities]. Lira-K, pp. 1–392. (in Ukrainian)

8. Romat Ye. (2020) Osnovy marketynhu: pidruchnyk [Fundamentals of marketing: Textbook]. KhNEU im. S. Kuznetsa, pp. 1–568. (in Ukrainian)

9. Dainekin T. (2022) Marketynhovi stratehii dlia pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Marketing strategies for retail enterprises]. Odeskyi natsionalnyi universytet, pp. 1–320. (in Ukrainian)

10. Practical Ecommerce. (n.d.) Five reasons your omnichannel retail strategy is failing. Retrieved from <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing> (in English)

11. Apopii V.V., Mishchuk I.P., Rebytskyi V.M. (2005) Orhanizatsiia torhivli: pidruchnyk (2-he vyd., pererob. ta dop.) [Organization of trade: Textbook (2nd ed., revised and updated)]. Tsentr navchalnoi literatury, pp. 1–616. (in Ukrainian)

12. Porter, M. (2011) Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: Methods for analyzing industries and competitors] (Yu. Minervyn, Trans.). Alpina Publisher, pp. 1–454. (in Ukrainian)

13. McDonald, M., & Mouncey, P. (2009) Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness. Kogan Page, pp. 1–294. (in English)

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО» ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

RESEARCH OF THE MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT SYSTEM OF THE SILPO CHAIN WITH CONSUMERS

УДК 005.52:[339.138:339.378]:
[659.44:658.818](477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-35>

Гуржій Н. М.

д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Гудима О.В.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Папіїва К.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Запорізький національний університет

Hurzii Nataliia

Zaporizhzhia National University

Gudyma Olga

Zaporizhzhia National University

Papiieva Kateryna

Zaporizhzhia National University

Стаття присвячена дослідженню існуючої системи маркетингових комунікацій національної мережі супермаркетів «Сільпо». Визначено, що маркетингові комунікації є важливим інструментом для обміну інформацією між компанією та цільовою аудиторією. Досліджено рекламні стратегії торгівельної мережі. Проаналізовано цифрові комунікації «Сільпо», зокрема присутність бренду у соціальних мережах, і популярність пошукового терміна «Сільпо» в Інтернеті. Розглянуто наявні напрямки прямого маркетингу. Досліджені основні методи стимулювання збуту та підходи продуктової мережі до якісного мерчандайзингу. Визначено роль брендингу і PR-кампаній в маркетингових комунікаціях «Сільпо». Окрему увагу приділено спонсорству. Зроблено висновки щодо дієвості системи маркетингових комунікацій «Сільпо», а також перспективності подальшого розвитку комунікаційної стратегії компанії. **Ключові слова:** маркетингові комунікації, споживач, мережа, аудиторія, бренд, взаємодія, покупець, Сільпо.

The article is aimed at studying the existing marketing communications management system of the national supermarket chain Silpo. It is determined that marketing communications are an important instrument for the exchange of information between the company and the target audience in order to inform, persuade and create a positive brand image. The main tools of marketing communications used by the Silpo retail chain are considered: advertising, digital communications, direct marketing, sales promotion, merchandising, branding, public relations and sponsorship. Silpo's advertising strategies, such as outdoor, indoor, online advertising, etc. are analyzed. The company's advertising spending over the past four years has shown significant fluctuations due to the protracted economic crisis caused by the pandemic and war, increased competition in the market, and changes in the chain's strategic priorities. The article analyzes Silpo's digital communications, including the brand's presence on social networks such as Instagram, Facebook, TikTok, Telegram, and Viber. A comparison of the audience engagement of the studied chain with its competitors (ATB-Market and Varus chains) was made, which allowed to draw conclusions about the feasibility of using each platform. The popularity of the search term «Silpo» on the Internet was analyzed. Direct marketing, which includes personal sales and online marketing (Silpo's official website and mobile application), is considered. The main methods of sales promotion that intensify interaction with customers are studied. The merchandising approaches to stimulate impulse purchases and create emotional appeal in stores are characterized. The role of branding in Silpo's marketing communications is determined. The public relations campaigns, in particular, environmental projects and charity initiatives, are analyzed. Special attention is paid to sponsorship, which includes support for cultural and social events. Conclusions are drawn about the effectiveness of Silpo's marketing communications system and the prospects for further development of the company's communication strategy.

Keywords: marketing communications, consumer, brand, chain, audience, interaction, buyer, Silpo.

Постановка проблеми. В динамічному бізнес-середовищі отримання довгострокових конкурентних переваг забезпечують налагоджені ефективні маркетингові комунікації зі споживачами. Ефективне управління комунікаціями набуває особливої важливості для досягнення стабільного розвитку, формування лояльності споживачів і забезпечення довгострокового успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед відомих зарубіжних дослідників, які вивчали проблеми маркетингових комунікаційних процесів та управління ними, варто відзначити І. Ансофа, П. Друкера, К. Келлера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, М. Портера, П. Сміта, Д. Шульцта. До вітчизняних науковців, які суттєво сприяли розвитку досліджень маркетингових комунікацій, належать Л. Балабанова, С. Гаркавенко, О. Зозульов, С. Ілляшенко, Т. Лук'янець, О. Панкрухін [1; 2]. Однак, попри значний доробок зарубіжних і вітчизняних вчених, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, цілі дослідження

обумовлені необхідністю подальшого вивчення ефективності інструментів маркетингових комунікацій та їх впливу на формування лояльності споживачів у продуктово-ритейлі.

Постановка завдання. Метою дослідження є оцінка ефективності існуючої системи управління маркетинговими комунікаціями торгівельної мережі «Сільпо» шляхом аналізу всіх засобів її взаємодії зі споживачами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з визначенням, маркетингові комунікації – це сукупність процесів, спрямованих на обмін повідомлень між підприємством і його цільовою аудиторією з метою інформування, переконання та нагадування про пропозиції компанії, а також створення позитивного іміджу бренду [3; 4].

Структуру комунікацій складають ATL-, BTL і TTL-заходи.

ATL-заходи – це стратегічні комунікації, які спрямовані на масову аудиторію і сприяють формуванню загального іміджу бренду через традиційні

канали, такі як телебачення, радіо, інтернет та зовнішня реклама.

VTL-заходи – це тактичні комунікації, які націлені на конкретні групи споживачів. До VTL-заходів відносяться промоакції, персональний продаж, паблік-рілейшнз, POS-матеріали, спонсорство, мерчандайзинг тощо.

Разом ці два підходи утворюють TTL-комунікації та дозволяють компаніям створювати комплексні стратегії, поєднуючи масову видимість з цілеспрямованими діями для досягнення максимального ефекту [3; 4; 5].

Для оцінки ефективності системи управління маркетинговими комунікаціями досліджуваної мережі було розглянуто всі наявні інструменти.

1. Реклама. «Сільпо» використовує багатоврівневий підхід до просування свого бренду. Детальніше про кожен елемент стратегії:

- зовнішня реклама: білборди, сітілайти, плакати, вивіски, зовнішнє оформлення супермаркетів, реклама на транспорті (брендування вантажівок);
- внутрішня реклама: інтер'єр торговельного залу, POS-матеріали (плакати, мобайли, шелфтокери, воблери, стопери, фірмові цінники тощо);
- онлайн-реклама: в пошукових системах, соціальних мережах, мобільних додатках (in-app advertising) і т. ін.;
- колаборації: спільні проекти з іншими брендами та компаніями;
- тематичні та сезонні кампанії.

Структура витрат на рекламу, згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Сільпо-Фуд», за останні 4 роки продемонстрована в таблиці 1.

З табл. 1 можна зробити висновок, що така динаміка у структурі витрат обумовлена впливом пандемії, кризою через війну, зростанням конкуренції в продуктовому ритейлі, а також зміною стратегічних пріоритетів компанії.

2. Цифрові комунікації. На рисунку 1 наведена хронологічна послідовність виходу «Сільпо» на соціальні платформи.

На рис. 1 можна побачити, весь еволюційний шлях розширення своєї цифрової присутності у соціальних медіа від моменту першої публікації торговельної мережі у Facebook в 2013 році до сьогоднішнього дня у Тік Тоці.

Для оцінки рівня залученості аудиторії «Сільпо» через різноманітні платформи проведено порівняльний аналіз кількості підписників досліджуваної мережі та її основних конкурентів на ринку (табл. 2).

За даними табл. 2, «Сільпо» демонструє сильні позиції у Facebook, Instagram і Tik-Tok. Мережа «АТБ», на відміну від «Сільпо», більш активна у Telegram та Viber, і має найбільшу кількість підписників у Tik-Tok, що робить цю платформу ключовою для просування серед молоді. Varus менш активний у порівнянні з конкурентами, але має міцну позицію у Facebook.

Результати розрахунків середніх значень за кількістю взаємодії аудиторії з контентом на

Таблиця 1

Структура витрат товариства на рекламу за 2020–2023 рр.

Рік	Витрати на рекламу (тис. грн)	Відхилення (у %)	Статті витрат (у %)			
			Зовнішня реклама	Внутрішня реклама	Онлайн-реклама	Реклама в ЗМІ
2020	149 670	–	25	15	20	40
2021	267 240	+78,6	23	17	30	30
2022	158 019	–40,9	26	19	40	15
2023	241 071	+52,6	28	17	40	15

Джерело: розробка авторів на основі [6; 7]



Рис. 1. Хронологія появи сторінок мережі «Сільпо» у соціальних медіа

Джерело: розробка авторів

Таблиця 2

Кількість підписників представників продуктового ритейлу в соціальних мережах станом на кінець жовтня 2024 року, тис. осіб

	Instagram	Facebook	Telegram	Viber	Tik-Tok
Сільпо	172	428	13,9	7,7	169,8
АТБ-маркет	169	206	26,5	53,6	585,7
Varus	51,4	397	9,1	-	2,8

Джерело: розробка авторів

сторінках мереж на основі вподобань останніх 10-ти публікацій та загальної залученості аудиторії (відношення реакцій до кількості підписників) представлені в таблиці 3.

З табл. 3 можна зробити висновок, що TikTok є найефективнішою для мережі «Сільпо» платформою для взаємодії з аудиторією, залученість там найвища серед усіх інших каналів. В Instagram та Facebook, навпаки, рівень залученості для всіх мереж відносно низький, зокрема у Facebook цей показник залишається мінімальним. Цей аналіз дозволяє визначити, де краще зосередити рекламні зусилля для стимулювання продажів.

Для підвищення видимості в інтернеті «Сільпо» оптимізує свій сайт (SEO), щоб він з'являвся на верхніх позиціях у пошукових системах за запитами, пов'язаними з продуктами, акціями, спеціальними пропозиціями.

Популярність пошукового терміна «Сільпо» згідно даних Google Trends за останні 3 роки продемонстрована на рисунку 2.

На графіку спостерігається стабільне зростання інтересу до бренду з деякими коливаннями. Найвищі піки популярності досягаються у грудні 2021–2023 рр. Загалом, така динаміка свідчить про сезонне підвищення інтересу до мережі супермаркетів у цей період, що є типовим для торговельних компаній перед святковими днями.

За популярністю пошукового запиту на період часу з жовтня 2021 р. по жовтень 2024 р. лідирують Львівська та Тернопільська області, місто Київ, Київська й Хмельницька області.

В межах наявної системи маркетингових комунікацій, «Сільпо» також співпрацює з популярними блогерами і відомими особистостями, які оглядають нові продукти, роблять «розпаковки», беруть участь у спеціальних подіях тощо.

3. Прямий маркетинг. Серед його засобів «Сільпо» надає перевагу персональному продажу і онлайн-маркетингу.

Персональний продаж у мережі реалізується через фізичні магазини.

Для підтримки високого рівня обслуговування регулярно проводяться тренінги по комунікації, роботі з клієнтами та вивченню асортименту.

Онлайн-маркетинг здійснюється через сайт і застосунок мережі.

Через сайт «Сільпо» користувачі можуть отримувати доступ до акційних пропозицій, здійснювати замовлення товарів онлайн, а також стежити за новинами компанії та спеціальними пропозиціями. Персоналізація онлайн-покупок через вбудовані функції сайту дозволяє мережі надавати клієнтам релевантні товари на основі попередніх покупок.

Додаток «Сільпо» дає змогу не лише переглядати акції, замовляти товари, але й отримувати персоналізовані пропозиції, переглядати наявність товарів, їх ціни у фізичних точках, накопичувати бали програми лояльності.

4. Стимулювання збуту. Цей інструмент спрямований на заохочення споживачів до купівлі через додаткові переваги чи мотивації, які виходять за межі звичайних рекламних засобів.

Основні методи стимулювання збуту, які використовує «Сільпо»: акція «Цінотижжик» (раніше – «Ціна тижня»); чеки з передбаченнями; інтерактивні акції в мобільному додатку; програма лояльності «Власний рахунок»; фестивалі, майстер-класи, дегустації, базарні дні; промоакції [8].

5. Мерчандайзинг. Цей аспект діяльності «Сільпо» спрямований на оптимізацію взаємодії клієнтів із товарами та стимулювання покупців до здійснення як запланованих, так і імпульсивних

Таблиця 3

Середня кількість вподобайок контенту мережі «Сільпо» та її конкурентів, залученість (%) аудиторії в соціальних мережах

	Instagram		Facebook		Tik-Tok	
	Вподобайки	Залученість	Вподобайки	Залученість	Вподобайки	Залученість
Сільпо	558	0,32	79	0,02	32 874	19,36
АТБ-маркет	257	0,15	91	0,04	419	0,07
Varus	287	0,56	154	0,04	19	0,68

Джерело: розробка авторів

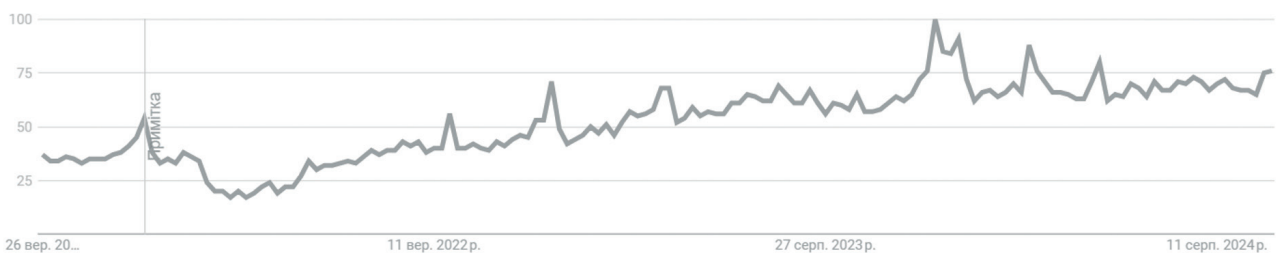


Рис. 2. Динаміка популярності пошукового терміна «Сільпо» в мережі Інтернет за даними Google Trends (жовтень 2021–жовтень 2024 рр.)

покупок. Розміщення товарів сплановане таким чином, щоб популярні позиції знаходилися на зручній висоті для покупців, а імпульсивні товари – біля кас або на рівні очей у ключових проходах.

Особливістю мерчандайзингу в «Сільпо» є сильний акцент на візуальну привабливість й емоційне залучення покупців. Це виражається в активному використанні яскравих зон з акційними товарами, спеціально оформлених тематичних стендів, які присвячені промоційним кампаніям та іншим подіям. До свят тематично оформлюється торговельний зал, створюються фотозони.

6. Брендинг. В кінці грудня 2021 року «Сільпо» запустили власне

радіо, яке можна почути в кожному супермаркеті мережі. Значна частина ефіру віддана пісням молодих українських виконавців, яких досить часто не беруть до уваги звичайні FM-радіостанції [8].

На сайті радіо «Сільпо» та сторінках в соціальних мережах висвітлюються актуальні музичні новини, відбуваються розіграші квитків на концерти відомих виконавців (Kola, YAKTAK, Юлія Саніна, Klavdia Petrivna), обрання переможців хіт-парадів, конкурси з призами [9].

Загалом, мережа супермаркетів демонструє креативність і нестандартні підходи в брендингу. Серед прикладів ефективних заходів мережі «Сільпо» з брендингу варто виділити наступні: «Валентинка конкурентам», «Булочка з особливою історією», просвітницько-благодійний проєкт «Інсторики» (2021), проєкт «Міць. Українська кам'яна», культурно-просвітницький проєкт «Різдзвоники» (2023), привітання колег по ринку (2024). Детально з цими подіями можна ознайомитися на офіційному сайті «Сільпо» [8].

7. Паблік-релейшнз (PR). Основні піар-заходи компанії: екодружні ініціативи та благодійність.

Екодружні ініціативи охоплюють сортування сміття; збір використаних батарейок, акумуляторів; функцію «чек можна не друкувати» в застосунку «Сільпо»; можливість спакувати їжу у власну тару, наліпити стікер одразу на овочі, фрукти, придбати екопакування замість пластикових пакетів. Ці заходи сприяють зміцненню позитивного іміджу бренду за рахунок позиціонування себе як соціально відповідального бізнесу [8].

Другим напрямком паблік-релейшнзу виділено благодійність. Разом із благодійними фондами «Клуб Добродіїв», «Таблеточки», UAnimals, «Повернись Живим» мережа «Сільпо» підтримує людей на межі бідності, онкохворих дітей, безпритульних тварин, армію та лікарні. Покупці можуть долучитися, перерахувавши свої бали і бонуси на благодійність в додатку «Сільпо». За 2023 рік в рамках благодійних кампаній було зібрано 58,5 млн грн на дрони-камікадзе, 5 млн грн – на ліки [8; 10].

Важливим елементом PR-стратегії «Сільпо» є наявність бренд-шефа мережі Марко Черветті – італійський шеф-кухар, що входить до переліку найкращих шефів України. Його активна роль у маркетингових кампаніях «Сільпо» підсилює довіру до бренду і створює більше залучення споживачів. До того ж, Марко регулярно дає інтерв'ю та бере участь у кулінарних шоу, що створює додаткові можливості для висвітлення «Сільпо» в медіа [8].

8. Спонсорство. Здебільшого спонсорська діяльність мережі відбувається локально, у межах окремих міст чи регіонів України.

Серед прикладів спонсорських ініціатив можна виокремити:

- підтримку культурних та мистецьких заходів (наприклад, «Сільпо» виступало партнером музичних фестивалів, концертів, конкурсів і арт-подій, спонсорує такі заходи як «Кураж Гараж» в Києві, Art-Fest в Запоріжжі);

- соціальні ініціативи: у рамках підтримки української армії під час війни з росією, мережа супермаркетів реалізувала кілька проєктів, прибуток з яких йшов на допомогу Збройним силам України;

- спортивне спонсорство: «Сільпо» також залучається до підтримки спортивних подій та клубів в різних регіонах.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система маркетингових комунікацій «Сільпо» є добре структурованою, багаторівневою і дієвою. Компанія використовує широкий спектр засобів для взаємодії з аудиторією, що допомагають підтримувати високу активність бренду на ринку та підвищувати залученість споживачів.

Запропоновані заходи щодо оптимізації і подальшого розвитку системи маркетингових комунікацій дозволять мережі «Сільпо» залишатися серед лідерів ринку, адаптуватися до нових викликів і залучати більше споживачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Боровик Т.В., Чухліб О.С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/72.pdf (дата звернення: 17.11.2024).
2. Зоріна О.І., Фадеєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2018. № 21. С. 284–287. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).
3. Пачуха Е.В. Маркетингові комунікації: конспект лекцій. Харків: ДБТУ, 2023. 101 с.
4. Попова Н.В., Катаєв А.В., Базалієва Л.В., Кононов О.І., Муха Т.А. Маркетингові комунікації: підручник. Харків: ХТЕІ КНТЕУ. 2020. 315 с.

5. Король І.В. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2018. 191 с.

6. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

7. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

8. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 18.11.2024).

9. Офіційний сайт радіо «Сільпо». URL: <https://radio.silpo.ua/> (дата звернення: 19.11.2024).

10. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).

REFERENCES:

1. Shulha L.V., Tereshchenko I.O., Borovyk T.V., Chukhlib O.S. (2021) *Marketing communications in the enterprise management system*. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/72.pdf (accessed November 17, 2024).

2. Zorina O.I., Fadeienko V.Yu. (2018) *Vplyv marketingovykh komunikatsii na diialnist pidpriemstv v suchasnykh umovakh* [The impact of marketing communications on the activities of enterprises in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 21,

pp. 284–287. Available at: <https://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf> (accessed November 17, 2024).

3. Pachukha E. V. (2023) *Marketingovykh komunikatsii* [Marketing communications]. Kharkiv : DBTU, 101 p. (in Ukrainian)

4. Popova N. V., Kataiev A. V., Bazaliieva L. V., Kononov O. I., Mukha T. A. (2020) *Marketingovykh komunikatsii* [Marketing communications]. Kharkiv : KhTEI KNTEU, 315 p. (in Ukrainian)

5. Korol I. V. (2018) *Marketingovykh komunikatsii* [Marketing communications]. Uman : UDPU imeni Pavla Tychyny, 191 p. (in Ukrainian)

6. *Finansova zvitnist TOV “Silpo-Fud” za rik, yakyi zakinchysia 31 hrudnia 2021 roku* [Financial statements of Silpo-Food LLC for the year ended December 31, 2021]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf> (accessed November 18, 2024).

7. *Finansova zvitnist TOV “Silpo-Fud” za rik, yakyi zakinchysia 31 hrudnia 2023 roku* [Financial statements of Silpo-Food LLC for the year ended December 31, 2023]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (accessed November 18, 2024).

8. *Ofitsiyni sait merezhi supermarketiv “Silpo”* [Official website of Silpo supermarket chain]. Available at: <https://silpo.ua> (accessed November 18, 2024).

9. *Ofitsiyni sait radio «Silpo»* [Official website of Silpo radio]. Available at: <https://radio.silpo.ua/> (accessed November 19, 2024).

10. *Zvit pro upravlinnia TOV “Silpo-Fud” za 2023 rik* [Management report of Silpo-Food LLC for 2023]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (accessed November 19, 2024).

ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН: НАПРЯМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF PARTNERSHIPS: DIRECTIONS, EFFICIENCY AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

Формування партнерських відносин є актуальним питанням для вітчизняного бізнесу, адже дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, покращити імідж та збільшити ринкову вартість. Дослідженням встановлено, що ефективність відносин з партнерами передбачає визначення відношення отриманих результатів і витрат на формування та підтримку партнерських відносин. Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно використовувати перелік запропонованих показників. Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно враховувати оцінку показників у бальній шкалі та коефіцієнти важливості цих показників. Після встановлення рівня ефективності партнерських відносин доцільно розробити програму їх розвитку. При формуванні партнерських відносин необхідно також враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку.

Ключові слова: партнерські відносини, ефективність партнерських відносин, програми розвитку партнерських відносин, експертні оцінки, партнерський маркетинг.

УДК 658.8.012.12

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-36>

Попко О.В.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Національний університет водного
господарства та природокористування

Сліпецький О.Є.²

аспірант кафедри маркетингу,
Національний університет водного
господарства та природокористування

Кузьо Н.Є.³

старший викладач ЗВО
кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Popko Olena

University of Water
and Environmental Engineering

Slipetskyi Orest

University of Water
and Environmental Engineering

Kuzo Nataliia

Lviv Politechnic National University

The formation of partnerships is a topical issue for domestic businesses, as it allows enterprises to increase competitiveness, improve their image, increase market value, and avoid confrontation in common markets by establishing ties with stakeholders. The study found that the effectiveness of relations with partners involves determining the ratio of the results obtained and the costs of forming and maintaining partnerships. The results of such activities may include profitability, resource intensity of processes between partners, and access to new resources. To determine and evaluate the effectiveness of partnerships, it is advisable to identify indicators that will determine the effectiveness of these relationships. Among the indicators that should be taken into account when determining the effectiveness of partnership relations are the following: market reputation of the enterprise, market share of the enterprise, growth of brand awareness, coverage of new markets, product quality, profit growth, cost reduction, access to new resources, production capacity utilisation, duration of cooperation, partner's share in procurement, information management, increase of reliability and flexibility of activities, level of satisfaction with partnership relations, introduction of innovations, etc. To determine a generalised indicator of the effectiveness of partnership relations, it is advisable to consider the assessment of indicators on a point scale and the importance coefficients of these indicators. The necessary data can be obtained based on an expert assessment, where the experts can be employees of the enterprise who have access to the necessary information in accordance with their job descriptions. After establishing the level of effectiveness of partnership relations, it is advisable to develop a programme for their development, the main stages of which are proposed to be the following: formulation of the goal and objectives for the development of partnership relations, formulation of tasks for the development of partnership relations, information and marketing support for the development of partnership relations, identification of methods, means and mechanisms for the development of partnership relations, implementation of methods, means and mechanisms for the development of partnership relations, evaluation of the results of development of partnership relations. When forming partnerships, it is also necessary to consider specific problems that may hinder their development.

Keywords: partnerships, effectiveness of partnerships, partnership development programmes, expert assessments, partnership marketing.

Постановка проблеми. Ринкові умови функціонування змушують вітчизняні підприємства визначати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності. Одним із напрямів її підвищення в сучасних умовах є формування ефективної системи маркетингових взаємодій – унікального активу підприємства. Формування партнерських відносин дозволяє підприємствам уникати протистояння в діяльності на спільних ринках та встановити зв'язки із зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей. Важливим аспектом у цьому процесі є встановлення критеріїв для визначення партнерів підприємства, з яким необхідно формувати певні типи відносин.

Важливим питанням розвитку партнерських відносин є максимізація цінності цих відносин для кожної сторони, що передбачає правильний вибір основних напрямів співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємства зазвичай підтримують певні відносини із різними суб'єктами ринку. Серед різних форм зв'язків між ними особливої популярності набувають довготривалі взаємовигідні відносини – партнерство. Партнерські взаємовідносини є об'єктом наукового дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Значну увагу формуванню партнерських відносин приділяли у своїх наукових працях Благун І.,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3356-6070>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5948-773X>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>

Кукурудз Р. [1], Князик Ю.М. [2], Криворучко Я.Ю., Чухрай Н.І. [3], Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. [4], Ус М.І. [5] та інші. Зокрема, у [1, с. 57] досліджено чинники та змінні, які впливають на формування партнерських взаємовідносин та їх результативність, у [5] проаналізовано основні критерії та показники для визначення ефективності партнерських відносин й запропоновано методикку щодо визначення ефективності партнерських відносин з урахуванням економічних і соціально-психологічних складових.

Необхідність формування ефективних відносин з партнерами обґрунтовано Попко О.В., Сліпецьким О.Є., Кузьо Н.Є., Білик І.І., Гринів Н.Т., Демко М.Я. в [6], а складові потенціалу інтеграції інтересів партнерів охарактеризовані Маслій Н.Д. та Ніценко В.С. у [7]. Дослідженню сучасних особливостей становлення і гармонійного розвитку партнерських взаємовідносин в умовах воєнного стану та в післявоєнний період присвячено роботу Микитина О.З. та Завербного С.А. [8]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, питання формування програм розвитку партнерських відносин вимагає подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є удосконалення підходів до визначення ефективності партнерських відносин та формування програми їх розвитку на засадах партнерського маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування партнерських відносин із суб'єктами ринку полягає в розробленні та реалізації спільних планів і стратегій створення спільних активів. Перевагами, які пов'язані із встановленням партнерських відносин, є зниження адміністративних витрат, ефективніше використання ресурсів,

покращання зв'язків, удосконалення нововведень, покращення виробничо-господарської діяльності тощо (табл. 1).

Крім наведених переваг, формування партнерських відносин дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, покращити імідж та збільшити його ринкову вартість.

Важливим завданням є визначення ефективності партнерських відносин. Одним із найпоширеніших підходів до визначення ефективності відносин з партнерами передбачає розуміння ефективності як відношення отриманих результатів і витрат на формування та підтримку партнерських відносин [5, с. 446]. Основним результатом такої діяльності можна вважати прибутковість. Також ефективність партнерських відносин може вимірюватися показником ресурсоемності процесів, що відбуваються між партнерами, та можливості доступу до нових ресурсів.

Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно ідентифікувати перелік показників, які визначатимуть ефективність цих відносин. Такими показниками можуть бути ринкова репутація підприємства, частка ринку підприємства, зростання впізнаваності бренду, охоплення нових ринків, якість продукції, зростання прибутку, зменшення рівня витрат, доступ до нових ресурсів, завантаженість виробничих потужностей, тривалість співпраці, частка партнера у закупівлях, управління інформацією, підвищення надійності та гнучкості діяльності, рівень задоволеності партнерськими відносинами, впровадження інновацій тощо.

Для отримання достовірної оцінки ефективності партнерських відносин доцільно визначати наведені показники до початку встановлення цих

Таблиця 1

Переваги формування партнерських відносин із суб'єктами ринку для підприємств та організацій

Суб'єкти ринку	Переваги встановлення партнерських відносин
Постачальники	Створення додаткової корисності товарів та послуг, спільне управління якістю пропозиції, зниження логістичних витрат, можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси, допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства)
Маркетингові посередники	Зменшення кількості вертикальних і горизонтальних конфліктів, зменшення часу на комунікацію із споживачами, спільне проведення маркетингових заходів, зокрема досліджень ринку та рекламних кампаній, прискорення процесу реалізації продукції, розширення меж існуючого виходу на нові ринки, кобрендинг
Конкуренти	Бенчмаркінг – обмін передовим досвідом, створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів, спільне розроблення стандартів якості продукції
Організації – споживачі	Створення додаткової корисності товару, виконання індивідуальних замовлень, зменшення часу оформлення замовлення, розширення комунікацій «з вуст у вуста»
Персонал підприємства	Створення сприятливих умов праці, злагодженість роботи структурних підрозділів, чітке та вчасне виконання поставлених завдань, швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів
Надавачі ділових послуг	Першочерговість обслуговування, допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства)
Контактні аудиторії	Лобювання, фінансова підтримка, активізація інвестиційних процесів

Джерело: [2]

відносин, а також порівнювати їх значення, отримані в процесі партнерства. Це дозволить виявляти вплив та зміни від діяльності нового партнера.

Методичний підхід щодо визначення ефективності партнерських відносин, запропонований в [5, с. 447], передбачає визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин за формулою

$$E_p = \sum B_i \cdot V_i \quad (1)$$

де E_p – узагальнюючий показник ефективності партнерських відносин; B_i – оцінка i -го показника ефективності у визначеній бальній шкалі; V_i – коефіцієнт важливості i -го показника в загальній системі показників ефективності партнерських відносин.

Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно розрахувати коефіцієнти важливості окремих показників. Розрахунок коефіцієнта важливості може базуватися на експертному оцінюванні, зокрема методом ранжування. Експертами можуть виступати працівники підприємства, які мають доступ до необхідної інформації згідно посадових інструкцій. Якщо ранжування проводиться декількома експертами, то для кожного об'єкта підраховують суму рангів [9]

$$S_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad (2)$$

які отримані від всіх експертів, а потім визначають результуючий ранг для показників.

Наступним кроком є розрахунок коефіцієнтів важливості для визначених показників, який можна розрахувати за формулою:

$$V_i = \frac{2(N - i + 1)}{N(N - 1)} \quad (3)$$

де N – загальна кількість визначених показників; i – ранг показника.

Оцінку ефективності партнерських відносин для розрахунку узагальнюючого показника здійснюють, використовуючи 5-ти бальну шкалу оцінок – від значного збільшення (5 балів) до значного зменшення (1 бал) [5, с. 447]. За визначеним узагальнюючим показником ефективності партнерських відносин пропонується таке розмежування рівня ефективності (табл. 2).

Якщо партнерські відносини визнані неефективними, то керівництво має прийняти рішення щодо їх припинення чи згортання партнерства. При ефективних партнерських відносинах доцільно формувати програми їх розвитку.

На рис. 1 наведено основні етапи програми розвитку партнерських відносин.

При формуванні партнерських відносин необхідно враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку [1, с. 60–61], зокрема:

- відсутність достовірної та повної інформації, що пов'язано із неможливістю визначення функціональних обов'язків окремих виконавців;
 - невизначеність інформації, доступної для партнерів, щодо поточного чи майбутнього обсягу продажів;
 - відсутність необхідних контактів із особами, що мають офіційний чи неофіційний вплив на прийняття рішення про купівлю;
 - поява нової особи, що може мати значний вплив на рішення про закупівлі;
 - реорганізація, яка може призвести до суттєвої зміни підходів щодо постачання.
- Складні ринкові умови, в яких перебуває Україна, вимагають формування більш тісних зв'язків між партнерами з метою досягнення швидкого та гнучкого реагування на потреби клієнтів, побудови міцних, персоніфікованих та довгострокових відносин, які дозволять забезпечити конкурентну перевагу для всіх партнерів [10]. Така

Таблиця 2

Вибір стратегії управління партнерськими відносинами відповідно до їх ефективності

Значення показника	Ефективність партнерських відносин	Стратегія управління партнерськими відносинами
4–5	Абсолютно ефективні відносини	Доцільним є розвиток партнерських відносин на основі довіри, формування спільних інформаційних мереж, удосконалення форм співпраці з партнерами, перехід на новий рівень партнерських відносин
3–3,99	Висока ефективність відносин	Доцільним є розвиток партнерських відносин на основі оцінювання рівня їх ефективності, систематичний обмін інформацією між партнерами, розширення меж співпраці
2–2,99	Низька ефективність відносин	Доцільним є системний контроль рівня ефективності партнерства та чіткого дотримання договірних зобов'язань, застосування заходів регулювання відносин, проведення заходів із пошуку партнера з вищим рівнем ефективності відносин
1–1,99	Неефективні відносини	Доцільним є розірвання партнерських відносин та пошук партнерів із вищим рівнем ефективності відносин

Джерело: [5, с. 448]



Рис. 1. Основні етапи формування програми розвитку партнерських відносин

Джерело: розробка авторів на основі [7, с. 268; 8]

багатостороння співпраця матиме вирішальне значення для ефективного вирішення складних проблем і постійної адаптації підприємства до умов мінливого середовища.

Висновки. Таким чином, формування партнерських відносин між суб'єктами ринку здійснюється для досягнення не лише короткострокових цілей, які сприятимуть збільшенню частки ринку та прибутку підприємств, але й довгострокових цілей, зокрема покращання їх репутації, ринкової капіталізації та уникнення протистояння на спільних ринках. Ефективність відносин з партнерами передбачає визначення відношення отриманих результатів (прибутковості, ресурсоемності процесів між партнерами, доступу до нових ресурсів тощо) і витрат на формування та підтримку партнерських відносин. Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно ідентифікувати перелік показників, які визначатимуть ефективність цих відносин. Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно враховувати оцінку показників у бальній шкалі та коефіцієнти важливості цих показників. Отримати необхідні дані можна на підставі експертного оцінювання, де експертами можуть виступати працівники підприємства, які мають доступ до необхідної інформації згідно посадових інструкцій. Після встановлення рівня ефективності партнерських відносин доцільно розробити програму їх розвитку, яка дозволить підвищити ефективність таких відносин. При формуванні партнерських відносин необхідно також враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Благун І., Кукурудз Р. Інтерактивна модель розвитку партнерства на основі поведінкових детермінант взаємовідносин. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 56–62. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-8.
2. Князик Ю.М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (дата звернення: 27.10.2024).
3. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.
4. Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності маркетингу закупівель промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3230>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111>. (дата звернення: 27.10.2024).
5. Ус М.І. Забезпечення ефективності партнерських відносин підприємства на основі оцінки партнерів. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 12. С. 444–448.
6. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4 (57). P. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4485>.
7. Маслій Н.Д., Ніценко В.С. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 264–277.
8. Микитин О.З., Завербний С.А. Особливості становлення і гармонійного розвитку партнерських взаємовідносин за євроінтеграційних умов. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3146>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-38>. (дата звернення: 5.11.2024)
9. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
10. Ярош-Дмитренко Л.О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>. (дата звернення: 25.10.2024)

REFERENCES:

1. Blahun I., Kukurudz R. (2022). Interaktyvna model rozvytku partnerstva na osnovi povedinkovykh determinant vzaiemovidnosyn [Interactive model of partnership development on the basis of behavioral determinants of relationships]. *Modeling the development of the economic systems*, no 4, pp. 56–62. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-8.
2. Kniazyk Yu.M. (2010). Vzaiemozviazok subiektyv marketynhu partnerskykh vidnosyn [Interrelationship of subjects of partnership marketing]. Available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (accessed 27.10.2024).
3. Chukhrai N.I., Kryvoruchko Ya.Iu. (2008). Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Evaluation and development of relations between business partners]. Lviv: Rastr-7.
4. Popko O.V., Slipetskyi O.Ie., Kuzo N.Ie. (2023). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachenia sutnosti marketynhu zakupivel promyslovoho pidpriemstva [Theoretical and methodological approaches to determining the essence of the marketing procurement of an industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3230>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111>. (accessed 27.10.2024)
5. Us M.I. (2014). Zabezpechennia efektyvnosti partnerskykh vidnosyn pidpriemstva na osnovi otsinky partneriv [Ensuring the Efficiency of Enterprise's Partnerships on the Basis of Evaluation of Partners]. *Biznesinform*, no 12, pp. 444–448.

6. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. (2024). Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (57), pp. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4485>.

7. Maslii N.D., Nitsenko V.S. (2018). Naukovo-metodychnyi pidkhid shchodo formuvannia partnerskykh vidnosyn pry intehtratsii pidpriemstv sfery zviazku ta informatyzatsii [Scientific approach to the formation of partnerships during the integration of enterprises in communication and information sector]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no 3, pp. 264–277.

8. Mykityn O.Z., Zaverbnyi S.A. (2023). Osoblyvosti stanovlennia i harmoniinoho rozvytku partnerskykh vzajemovidnosyn za yevrointehtratsiinykh umov [Peculiarities of formation and harmonious development of

partnership relations in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3146>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-38>. (accessed 5.11.2024)

9. Hrabovetskyi B. Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriiia, metodolohiia, napriamky vykorystannia [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsia: VNTU.

10. Iarosh-Dmytrenko L.O. (2023). Rol marketynhu u povoiennomu vidnovlenni partnerskykh vidnosyn na rynku V2V [The role of marketing in the post-war restoration of partnerships in the b2b market]. *Ekonomika ta suspilstv*, vol. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>. (accessed 25.10.2024).

MARKET RESEARCH OF THE UKRAINIAN DAIRY INDUSTRY MARKET

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

UDC 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-37>**Shikovets Kateryna**

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department
of Marketing and Communication Design,
Kyiv National University
of Technologies and Design

Kvita Halyna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department
of Marketing and Communication Design,
Kyiv National University
of Technologies and Design

Smolsky Maxim

Student,
Kyiv National University
of Technologies and Design

Шіковець К.О.

Київський національний університет
технологій та дизайну

Квіта Г.М.

Київський національний університет
технологій та дизайну

Смольський М.Р.

Київський національний університет
технологій та дизайну

An analysis of the current business environment and marketing tools leads to the conclusion that the development of domestic production of goods or services largely depends on the strategic orientation of business in the current economic environment. Providing the population of Ukraine with quality food products, expanding their range and reducing food dependence on imports is an urgent problem today. Market research is a guideline for companies to formulate their marketing strategies and product development. It also helps to identify trends in consumer behavior, such as changes in preferences for organic products, sustainable production, or increased demand for alternatives to traditional dairy products, and to take measures to attract new consumers. The use of market research tools in a company's operations will help it better understand its place in the market, evaluate the effectiveness of marketing campaigns, and identify ways to improve competitiveness.

Keywords: dairy industry of Ukraine, market research.

Аналіз сучасних умов господарської діяльності та маркетингових інструментів дозволяє зробити висновок, що розвиток вітчизняного виробництва товарів чи послуг значною мірою залежить від стратегічної орієнтації бізнесу в поточних економічних умовах. Забезпечення населення України якісними продуктами харчування, розширення їх асортименту та зниження продовольчої залежності від імпорту є актуальною проблемою сьогодення. Складна економічна ситуація на українському ринку в умовах європейської інтеграції змушують вітчизняних суб'єктів господарювання шукати нові ефективні технології розвитку та підвищення конкурентоспроможності молочної продукції. Одним із таких інструментів є маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення ринку молочної продукції, прогнозування попиту, аналіз ринкових сегментів, та досягнення конкурентних переваг через диференціацію товару, що лежить в основі розробки стратегії розвитку. Метою статті є систематизація теоретичних та практичних підходів до дослідження ринку молочної продукції України. Мета досягається шляхом розв'язання таких завдань: розкрити сутності досліджень ринку молочної продукції, обгрунтувати їх важливість та визначити нагальні проблеми; представити загальний підхід до складання плану та визначення стратегій, методології досліджень ринку молочної продукції; проведення аналізу ситуації та динаміки ринку, дослідження різних сегментів ринку молочної продукції. Проведено аналіз попиту на молочні продукти виявили зміни в споживчих уподобаннях та попиті на різні типи продукції, такі як молоко, йогурт, сир. Проведені маркетингові дослідження є орієнтованими для компанії, щодо формування їх маркетингових стратегій і розвитку продукту. Також, дозволяють визначити тенденції у поведінці споживачів, таких як зміни в уподобаннях щодо органічних продуктів, стійкого виробництва або збільшення попиту на альтернативи традиційним молочним продуктам та жити заходів, щодо залучення нових споживачів. Застосування інструментів маркетингового дослідження у діяльності компанії надасть можливість краще зрозуміти своє місце на ринку, оцінити ефективність маркетингових кампаній та визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: молочна промисловість України, маркетингові дослідження.

Statement of the problem. Marketing research is a complete process of collecting information and a set of necessary tools for solving marketing problems. This process allows you to better understand the market situation in order to gain competitive advantages.

An analysis of current business conditions and marketing tools shows that the development of domestic dairy production largely depends on the strategic orientation of business in the current economic environment.

The difficult economic situation on the Ukrainian market in the context of European integration forces domestic business entities to look for new effective technologies for developing and improving the competitiveness of dairy products. One of these tools is market research aimed at studying the dairy market, forecasting demand, analyzing market segments, and achieving competitive advantages through product differentiation, which is the basis for developing a development strategy.

Analysis of recent research and publications.

The works of Cluley R., Green Z. and Owen R. state that in today's digital environment, the role of the

marketer-researcher is changing and this is a natural result of the rapid evolution of marketing and the availability of large amounts of data. It is important to continuously learn and adapt to the rapidly changing marketing environment in order to use digital technologies to benefit your company and customers [1; 2].

Scientists Busca L. and Bertrandias L. presented a comprehensive framework for marketing research based on a historical analysis of the development of the Internet and the identification of four cultural epochs. The main epochs that are distinguished, such as collaboration systems, traditional market systems, co-creation systems, and assumption market systems, reflect important moments in the development of Internet culture [1; 3].

Researcher A. Azoyan notes that SEO website optimization plays an important role in modern marketing research, especially when it comes to collecting and analyzing data from the Internet. Website optimization helps to improve website visibility in search engines, increase traffic and attract targeted traffic. This, in turn, makes it possible to obtain more data for further marketing research [1; 4].

Scientists M. Oklander, T. Oklander, and O. Yashkina note that online research on the Internet has become very popular in modern marketing for a number of reasons, including accessibility, efficiency, and the ability to quickly process and analyze data [1; 5].

Researchers Aretenko V. and Aretenko T. emphasize that Social Media Marketing (SMM) is an important component of modern marketing strategies. This area of marketing is aimed at using social media platforms such as Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube and others to achieve marketing goals and interact with the audience [1; 6].

The purpose of the article. The purpose of this paper is to systematize theoretical and practical approaches to the study of the Ukrainian dairy market. To this end, the following tasks were formulated and solved:

- to disclose the essence of dairy market research, justify its importance and define its objectives;
- to present a general approach to planning and defining strategies and methodologies for dairy market research;
- analyzing the market situation and dynamics, researching various segments of the dairy market.

Thus, according to the analysis of recent publications, the Internet and digital media have significantly changed the approach to marketing and expanded the opportunities for collecting and analyzing market and consumer data. Therefore, when conducting marketing research, the use of modern Internet technologies is of great importance for practicing marketers and researchers.

Presentation of the main research material.

A study of the global market for milk and dairy products shows a rapidly growing demand for them. This stimulates the development and modernization of dairy production around the world, as efficient and sustainable dairy production is essential to feed the world's growing population.

The competitiveness of dairy processing enterprises and the overall development of production largely depend on the formation of demand for their products, which is determined by the level of consumption. The study showed that milk consumption per capita per year has decreased in recent years. The difference in the consumption of milk and dairy products in different regions of Ukraine is noticeable, due to economic, demographic and marketing factors. Economic factors, such as purchasing power and income, can affect the affordability of dairy products. Demographic factors, such as the ratio of urban to rural population, also play an important role in consumer habits. Marketing factors, such as the quality and price of products, can influence their popularity.

The decline in dairy consumption may also be due to the spread of healthy eating trends, where plant-based milk is becoming an alternative to animal milk.

This indicates a change in consumer preferences and conscious consumer choice [7]. Such trends are indeed driven by consumer concerns about the presence of hormone and antibiotic residues in finished products, as well as unfavorable lactose intake and milk allergies among certain segments of the population.

However, the decline in per capita consumption of milk and dairy products has not led to a shortage of milk on the domestic market. This is due to the decline in the population in the country in recent years, which in turn affects the reduction in the consumption of dairy products.

Despite this, household spending on dairy products remains significant, accounting for approximately 15 % of total food expenditures. This makes dairy products the fourth most important area of nutrition, after spending on bakery, meat, and flour products [8].

The rise in prices for finished dairy products has indeed had a significant impact on consumption. At the beginning of 2020, prices for dairy products in Ukraine were the highest in Europe, which can be partly explained by the high VAT rate on these products (20 %), compared to EU countries with rates ranging from 5 % to 7 %, such as Poland, France, Germany, and others. In addition, in recent years, there has been an increase in prices for dairy products on store shelves of up to 15 %. These price increases may be the result of various factors, including rising production costs, increased tax burden, inflation, and changes in production processes. Higher prices can play an important role in consumers' decision to purchase dairy products, especially when there are alternatives on the market [9]. Also, there is a significant decrease in the number of cows, which may be one of the key reasons for the rise in dairy prices. Such trends can be a serious challenge for dairy companies and consumers, and will require comprehensive measures to address the problem [10].

To analyze market conditions, it is important to consider the dynamics of market development over several years. Due to military operations, shelling and occupation, Ukraine has lost some of its enterprises. In the dairy industry, two-thirds of the production facilities are currently operating intact [11].

Exports of dairy products helped to maintain and increase milk prices, which was the case until November 2022. However, after that, the market stopped and went into a sideways trend, which was typical until January 2023. This was the result of several factors, including:

- lower prices for finished products on the global market and, accordingly, export volumes of domestic dairy products;
- shortage of milk on the market due to seasonal decline in volumes and large losses as a result of the war.

The constant energy pressure from Russia has forced producers and processors to look for alternative sources of electricity, mainly diesel generators, which has significantly increased the cost of raw materials and finished products.

The analysis of economic indicators of the Ukrainian dairy industry market is presented in Table 1.

Analyzing Table 1, we can see that the production of the dairy industry decreased from 2018 to 2022, namely in 2018 (10064.0 thousand tons), in 2020 – 9267.4 thousand tons, in 2022 – 7767.7 thousand tons. In 2023, there is an increase in dairy production – 7931.2 thousand tons. Exports of the dairy industry are fluctuating, namely: from 2018 to 2020, there was a decrease in this indicator from 807 thousand UAH (2018) to 691 thousand tons (2020). In 2021, the

export of the dairy industry increased and amounted to thousand tons. In 2022, with the outbreak of the war, dairy exports decreased to 341 thousand tons. In 2023, the situation stabilized and exports began to grow by 369 thousand tons. From 2018 to 2020, there was an increase in imports of dairy products: 2018 (180 thousand tons), 2020 (440 thousand tons). From 2021 to 2023, there is a decrease in imports of dairy products from 369 thousand tons (2021) to 243 thousand tons. In 2023, the market capacity amounted to 8543.2 thousand tons. The production growth rate was 2.10 %. The export growth rate was 8.21 %. The import growth rate is 7.60 %.

Let's conduct a study of market conditions and analyze the capacity of the dairy industry market segments for the period 2018–2023 (Table 2).

Table 1

Key economic indicators of the dairy industry market in 2018–2023

Indicators	Years					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Production, thousand tons	10064.0	9697.0	9267.4	8728.8	7767.7	7931.2
Exports, thousand tons	807	593	691	781	341	369
Imports, thousand tons	180	337	440	369	263	243
Market capacity, thousand tons.	11051	10627	10398.4	9878.8	8371.7	8543.2
Production growth rate, %	–	–3.65	–4.43	–5.81	–11.01	2.10
Export growth rate, %.	–	–26.52	16.53	13.02	–56.34	8.21
Imports growth rate, %.	–	87.22	30.56	–16.14	–28.73	–7.60

Source: compiled by the authors based on [12; 13]

Table 2

Capacity of dairy industry market segments in 2018–2023

Indicators	Years					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Condensed milk and cream						
Production, thousand tons	4327.52	4412.14	4170.33	3753.38	3223.60	3489.73
Exports, thousand tons	330.87	254.99	306.11	339.74	143.22	158.67
Imports, thousand tons	81.00	146.60	198.44	161.62	118.35	108.38
Market capacity, thousand tons.	4739.39	4813.73	4674.88	4254.74	3485.17	3756.78
Growth rate production, %.	–	1.96	–5.48	–10.00	–14.11	8.26
Export growth rate, %.	–	–22.93	20.05	10.99	–57.84	10.79
Imports growth rate, %.	–	80.99	35.36	–18.55	–26.77	–8.42
Cheeses						
Production, thousand tons	2314.72	2230.31	2270.51	2182.20	1864.25	2006.59
Exports, thousand tons	205.79	145.88	169.30	187.44	81.84	90.41
Imports, thousand tons	45.00	79.53	104.72	87.08	65.75	60.51
Market capacity, thousand tons.	2565.51	2455.72	2544.53	2456.72	2011.84	2157.51
Production growth rate, %.	–	–3.65	1.80	–3.89	–14.57	7.64
Export growth rate, %.	–	–29.11	16.05	10.71	–56.34	10.47
Imports growth rate, %.	–	76.73	31.67	–16.84	–24.49	–7.97
Dairy products						
Production, thousand tons	1912.16	1890.92	1668.13	1833.05	1475.86	1562.45
Exports, thousand tons	153.33	116.23	136.82	152.30	71.61	72.32
Imports, thousand tons	32.40	65.72	79.20	73.06	51.29	43.50
Market capacity, thousand tons.	2097.89	2072.87	1884.15	2058.41	1598.76	1678.27
Production growth rate, %.	–	–1.11	–11.78	9.89	–19.49	5.87

Continuation of Table 1

1	2	3	4	5	6	7
Export growth rate, %.	–	–24.20	17.71	11.31	–52.98	0.99
Imports growth rate, %.	–	102.84	11.60	–7.75	–29.80	–15.19
Other types of dairy products						
Production, thousand tons	1509.60	1745.46	1158.43	960.17	1203.99	1031.1
Exports, thousand tons	117.02	75.90	78.77	101.53	44.33	47.60
Imports, thousand tons	21.60	45.16	57.64	47.23	27.62	30.62
Market capacity, thousand tons.	1648.22	1866.52	1294.84	1108.93	1275.94	1109.3
Production growth rate, %.	–	15.62	–33.63	–11.36	21.05	–14.36
Export growth rate, %.	–	–35.14	3.78	28.89	–56.34	7.38
Imports growth rate, %.	–	109.07	27.64	–18.06	–41.52	10.86

Source: compiled by the authors based on [12–14]

According to Table 2, we can draw the following conclusions about the capacity of the dairy industry market segments by product range over the next 6 years:

1. *Condensed milk and cream.* From 2018 to 2019, there was an increase in production from 4327.52 thousand tons (2018) to 4412.14 thousand tons (2019). Subsequently, in 2019 to 2022, there is a decrease in the production of the dairy industry: 2020 (4170.33 thousand tons), 2022 (3223.60 thousand tons). In 2023, there is a slight increase in production, namely 3489.73 thousand tons. Exports of milk and condensed cream have a fluctuating trend. From 2018 to 2019, it decreased from 330.87 thousand tons (2018) to 254.99 thousand tons (2019). From 2019 to 2021, there is an increase to 339.74 thousand tons (2021). In 2022, this figure drops to 143.22 thousand tons, and in 2023 it increases to 158.67 thousand tons. Imports of this group of dairy products from 2018 to 2020 increased from 81 thousand tons (2018) to 198.44 thousand tons (2020). From 2021 to 2023, this figure will decrease: from 161.62 thousand tons (2021) to 108.38 thousand tons (2023). In 2023, the market capacity of this group amounted to 3756.78 thousand tons. The production growth rate is 8.26 %. The export growth rate is 10.79 %. The growth rate of imports is 8.42 %.

2. *The second group of dairy products is cheese.* Analyzing the production of this assortment, we can say that production from 2018 to 2022 decreased: in 2018 (2314.71 thousand tons), in 2020 (2270.51 thousand tons), and in 2022 (1864.25 thousand tons). And in 2023, production increased to 2006.59 thousand tons. cheese exports from 2018 to 2019 decreased: from 205.79 thousand tons (2018) to 145.88 thousand tons (2019). From 2020 to 2021, there was an increase in cheese exports, namely in 2020 – 169.30 thousand tons, and in 2021 – 187.44 thousand tons. In 2022, exports decreased to 81.84 thousand tons due to the outbreak of a full-scale war, and in 2023 they increased by 90.41 thousand tons. There has been an increase in cheese imports from 2018 to 2020: 45 thousand tons in 2018 to 104.72 thousand

tons in 2020. From 2021 to 2023, there is a decrease in cheese imports from 87.08 thousand tons (2021) to 6051 thousand tons (2023). In 2023, the market capacity amounted to 2157.51 thousand tons. The production growth rate is 7.64 %. The export growth rate is 10.47 %. The import growth rate is negative and amounts to –7.97 %.

3. *Sour milk products.* The production of this group of dairy products decreased from 2018 to 2020, namely from 1912.16 thousand tons (2018) to 1668.13 thousand tons in (2020). In 2021, it increased to 1833.05 thousand tons. In 2022, the production of fermented milk products decreased to 1475.86 thousand tons, and in 2023 it increased to 1562.45 thousand tons. There was a decrease in exports of fermented dairy products in 2019 (116.23 thousand tons) compared to 2018 (153.33 thousand tons) From 2020 to 2021, there was an increase in exports from 136.82 thousand tons (2020) to 152.30 thousand tons. In 2022, the export of fermented milk products decreased to 71.61 thousand tons, and in 2023 it increased to 72.32 thousand tons. From 2018 to 2020, there was an increase in imports of fermented dairy products, namely 2018 (32.40 thousand tons), 79.20 thousand tons (2020) There is a decrease in imports of fermented dairy products from 2021 to 2023: from 73.06 thousand tons to 43.50 thousand tons in 2023. The market capacity in 2023 is 1678.27 thousand tons. The production growth rate is 5.87 %. Export growth rate is 0.99 %. The negative value of the import growth rate is –15.19 %.

4. *Other types of dairy products.* The production of this group from 2018 to 2019 increased to 1745.46 thousand tons in 2019. In 2020–2021, there will be a decrease in other types of dairy products: 1158.43 thousand tons – 2020; 960.17 thousand tons (2021) From 2022 to 2023, there is a decrease in production from 1203.99 thousand tons (2022) to 1023.06 thousand tons (2023). Exports of other types of dairy products have fluctuating dynamics In 2019, a decrease from 117.02 thousand tons (2018) to 75.90 thousand tons. In 2021, there is an increase from 78.77 thousand tons (2020) to

101.53 thousand tons. In 2022, exports of other types of products decreased to 44.33 thousand tons, and in 2023 increased to 47.60 thousand tons. Imports of this group amounted to 21.60 thsd tonnes in 2018. In 2020, it increased to 57.64 thsd tonnes, and in 2022, it decreased to 27.62 thsd tonnes. In 2023, imports of other types of dairy products amounted to 30.62 thousand tons. The market capacity is 1109.28 thousand tons. The growth rate of production of other types of dairy products in 2023 was -14.36% ; the growth rate of exports was 7.38% , and the growth rate of imports was 10.86% .

Conclusions. Thus, the analysis of demand for dairy products can reveal changes in consumer preferences and demand for different types of products, such as milk, yogurt, cheese, etc. Market research will help companies focus their marketing and product development strategies. Studying trends in consumer behavior, such as changes in preferences for organic products, sustainable production, or increased demand for alternatives to traditional dairy products, can help companies adapt to market changes and attract new consumers.

Studying competitors' marketing strategies, products, and pricing will help companies better understand their place in the market and find opportunities to improve their competitiveness.

Evaluating the effectiveness of marketing campaigns in the dairy industry will help companies understand how their consumers respond to different types of promotion and advertising, which will allow them to optimize their marketing efforts.

By studying the factors that influence consumer loyalty to dairy brands, companies will be able to develop strategies to attract and retain customers.

REFERENCES:

- Priakhina K. A. (2020) Suchasni tendentsii marketynhovykh doslidzhen [Modern trends in marketing research]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.111> (accessed September 11, 2024).
- Cluley R, Green W, Owen R. (2020) The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: Practitioner perspectives on the digitization of marketing research. *International Journal of Market Research*, vol. 62(1), pp. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470785319865129> (accessed September 1, 2024).
- Busca L., Bertrandias L.A (2020) Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 49, pp. 1–19.
- Azoian A., Okhapina V. (2018) Suchasni tendentsii rozvytku marketynhovykh doslidzhen ta dotsilnist yikh vykorystannia. [Modern trends in the development of marketing research and the expediency of their use]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. (48), pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-129-136> (accessed September 18, 2024).
- Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2018) Tendentsii marketynhovykh doslidzhen: onlain paneli ta onlain spilnoty. [Trends in marketing research: online panels and online communities]. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 1, pp. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08> (accessed September 09, 2024).
- Arestenko V.V., Arestenko T.V. (2017) Perspektyvni napriamy rozvytku rynku marketynhovykh doslidzhen u systemi Social Media Marketng. [Prospective trends in the market development of marketing research in the Social Media Marketing system]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 109–113. (in Ukrainian)
- Borysenko O.S., Romanenko O.V. (2020) Suchasni tendentsii rozvytku rynku molochnoi produktsii. [Modern trends in the development of the dairy products market]. *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 64–68. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/13.pdf (accessed August 12, 2024).
- Velychko A.Ye. Kukharuk R.M., Maslova I.V., Pukhliakova M.V. (2021) Stan ta perspektyvy rozvytku rynku moloka ta molochnykh produktiv Ukrainy. [State and prospects of development of the market of milk and dairy products of Ukraine]. *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 62–68. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/13.pdf (accessed August 15, 2024).
- Moshkovska O.A. (2019) Analiz suchasnoho stanu molokoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy, problemy yoho rozvytku ta shliakhy yikh vyrishennia. [Analysis of the current state of the dairy sub-complex of Ukraine, problems of its development and ways to solve them]. *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 16–23 Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2953&i=2т> (accessed August 18, 2024).
- Mykhailenko O.V. (2022) Molochna promyslovisht Ukrainy: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku. [Dairy industry of Ukraine: analysis of the state and development prospects]. *Infrastruktura rynku*, vol. 65, pp. 197–200 Available at: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/items/e8fea6d3-c580-4e13-bb3b-d748aacdb8d3> (accessed August 19, 2024).
- Cherevko D.H. Sehmentatsiia rynku moloka i molokoproduktsii v umovakh chlenstva Ukrainy v SOT [Segmentation of the milk and dairy products market in the context of Ukraine's membership in the WTO]. Available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1650.pdf> (accessed August 20, 2024).
- Ekonomichna statystyka. Vyrobnystvo produktsii tvarynnystva za vydamy» [Economic Statistics. Production of livestock products by species]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh/vpt2022_u.html (accessed August 23, 2024).
- Statystychna zvitnist Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/> (accessed September 26, 2024).
- Obiednannia "Spilka molochnykh pidpriemstv Ukrainy". Pokaznyky zovnishnoi torhivli molokoproduktamy u 2021 rotsi [Association "Union of Dairy Enterprises of Ukraine". Indicators of foreign trade in dairy products in 2021]. Available at: <https://uadairy.com/pokaznyky-zovnishnoyi-torgivli-molokoproduktamy-u-2021-roczii/> (accessed August 28, 2024).

BIBLIOGRAPHY:

1. Пряхіна К.А. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.111> (дата звернення: 11.09.2024)
2. Cluley R, Green W, Owen R. The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: Practitioner perspectives on the digitization of marketing research. *International Journal of Market Research*. 2020. Vol. 62(1). Pp. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470785319865129> (дата звернення: 1.09.2024)
3. Busca L., Bertrandias L. A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. Vol. 49. pp. 1–19.
4. Азоян А., Охапіна В. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень та доцільність їх використання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. (48). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-129-136> (дата звернення: 18.09.2024)
5. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Вип 1. С. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08> (дата звернення: 5.09.2024)
6. Арестенко В.В., Арестенко Т.В. Перспективні напрями розвитку ринку маркетингових досліджень у системі Social Media Marketng. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2. С. 109–113.
7. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 64–68. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/13.pdf (дата звернення: 12.08.2024)
8. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62–68. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7> (дата звернення: 15.08.2024)
9. Мошковська О. А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблеми його розвитку та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 16–23 URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2953&i=2т> (дата звернення: 18.08.2024)
10. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 197–200 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/e8fea6d3-c580-4e13-bb3b-d748aacdb8d3> (дата звернення: 19.08.2024)
11. Черевко Д.Г. Сегментація ринку молока і молокопродукції в умовах членства України в СОТ. URL: <http://repository.vsu.org/getfile.php/1650.pdf>. (дата звернення: 20.08.2024)
12. Економічна статистика. Виробництво продукції тваринництва за видами. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh_vpt2022.u.html (дата звернення: 23.08.2024)
13. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 26.09.2024)
14. Об'єднання «Спілка молочних підприємств України». Показники зовнішньої торгівлі молокопродуктами у 2021 році. URL: <https://uadairy.com/pokaznyky-zovnishnoyi-torgivli-molokoproduktamy-u-2021-roczii/> (дата звернення: 28.08.2024)

РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ СПОЖИВЧИМИ ТОВАРАМИ

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ONLINE TRADE CONSUMER GOODS

Стаття присвячена актуальним питанням оцінки ефективності онлайн-торгівлі споживчими товарами. Розглянуто формулювання сутності поняття «онлайн-торгівля» та її місця в електронній комерції. Охарактеризовано основні методичні підходи оцінювання ефективності онлайн-торгівлі на ринку кінцевих споживачів. Запропоновано використання методики оцінки ефективності онлайн-торгівлі, яка враховує специфіку збутової діяльності фірми, її орієнтацію на ринок B2C, розмір та організаційну форму фірми та фактори зовнішнього ринкового середовища тощо. Обґрунтовано використання показників задля комплексної оцінки ефективності онлайн-торгівлі споживчими товарами. Виконано оцінку ефективності онлайн-торгівлі конкретного Інтернет-магазину за запропонованою методикою з урахуванням його особливостей.

Ключові слова: онлайн-торгівля, електронна комерція, Інтернет-магазин, показники, конверсія, лід, ефективність.

The article is devoted to topical issues of evaluating the effectiveness of online trade in consumer goods. The formulation of the essence of the concept of "online trade" and its place in electronic commerce was considered. The main methodical approaches of evaluating the effectiveness of online trade in the end consumer market were characterized. The usage of the methodology for evaluating the effectiveness of online trade was proposed. The methodology takes into account the specifics of the firm's sales activity, its orientation on the B2C market, size, organizational form and factors of the external market environment. The usage of indicators was substantiated and proposed for a comprehensive assessment of the effectiveness of online trade in consumer goods: assessment of the effectiveness of the use of various means of entering the site; assessment of site page visits; evaluation of the effectiveness of banner advertising; advertisement click rate; conversion rate (by leads); conversion rate (per purchase); the number of repeated visits to the site; cost per view; the cost of attracting a lead; the cost of attracting a client; cost per sale; average check. The choice of optimal sales platforms on the Internet is based on the results of the calculation of the above indicators. The evaluation of the effectiveness of the online trade of a particular Internet store was carried out according to the proposed methodology, taking into account its features. A hyperlink on a search site (Google) is the most effective means of entering the site. Using banners on other sites is the least effective way. The conversion rate of the online store site for a purchase is 6.5 %, which indicates a sufficient level of efficiency of this sales channel. The conclusion about the high level of efficiency of online trade in the conditions of the online store "S-case" was made. Recommendations for improving the company's sales policy on the Internet were offered. The opening of corporate pages and placement of targeted advertising on social networks Facebook and Instagram was suggested. This measure will lead to a 20–25 % increase in product sales in the first year, according to business owners.

Keywords: online trade, e-commerce, online store, metrics, conversion, lead, efficiency.

УДК 339.138:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract81-38>

Семенова Т.В.

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

Стрельников Є.О.

магістрант кафедри економіки
та підприємництва імені Т.Г. Беня,
Український державний університет
науки і технологій

Semenova Tetiana

Ukrainian State University
of Science and Technologies

Strelnikov Yehor

Ukrainian State University
of Science and Technologies

Постановка проблеми. Використання Інтернету дозволяє швидко просувати споживчі товари як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Онлайн-торгівля також вигідна для виробників (продавців), оскільки зникає потреба в оренді торгових площ для зберігання товарів, придбанні необхідного торговельного обладнання та утримання додаткового обслуговуючого персоналу. Вигода для споживача полягає у тому, що він може в будь-якій час зайти на сайт, ознайомитися з усім асортиментом продукції, з'ясувати характеристики товарів, порівняти їх, обрати спосіб оплати та час доставки.

Таким чином, виникає необхідність вдосконалити та розвинути функціонування Інтернет-торгівлі в Україні, тому що станом на сьогодні ще не весь потенціал цього виду бізнесу є розкритим. Раціональне та збалансоване використання технологічних засобів торгівлі в Інтернеті, врахування потреб споживачів та особливості процесів

купівлі-продажу онлайн й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми досліджень щодо розвитку онлайн-торгівлі та визначення ефективності електронної комерції висвітлили у своїх наукових працях вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: Антоненко Д.С., Афіногенов В.Б., Борейко Н.М., Брижко В., Варламова М.Л., Галочкіна О.О., Григоренко О.М., Дядіна А.С., Кот О.В., Котлер Ф., Малицька Г.Г., Мартовой А.В., Марусей Т.В., Одарченко А.М., Окландер М.А., П'ятницька Г.Т., Самойленко Л.Б., Сміт П., Тардаскіна Т.М., Ткаченко С.О., Федоряк Р.М., Філіппова Л.Л., Хамініч С.Ю., Холленсен С. та багато інших.

Однак деякі проблеми розвитку онлайн-торгівлі все ще залишаються невирішеними, а з розвитком Інтернет технологій з'являється привід та необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Аналіз наукової літератури за проблемою дослідження показав [1–3], що не існує єдиного підходу до оцінки ефективності електронної комерції та онлайн-торгівлі, а також критеріїв, які б враховували специфіку продажу товарів кінцевим споживачам. Більшість науковців вважають ідентичними поняття «електронна комерція» та «онлайн-торгівля», проте вважаємо, що, на відміну від електронної комерції, онлайн-торгівля охоплює не весь процес товарно-грошових відносин, а тільки ту його частину, яка пов'язана з купівлею-продажем [4–6]. Також часто оцінюється ефективність лише окремих складових електронної комерції, зазвичай це сайт та сторінка у соціальних мережах. Отже, виникає необхідність удосконалення оцінки ефективності онлайн-торгівлі споживчими товарами з урахуванням особливостей конкретного суб'єкту господарювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування методики щодо оцінки ефективності онлайн-торгівлі споживчими товарами на прикладі торговельної фірми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найпопулярнішою формою організації онлайн-торгівлі в Україні є схема B2C (Business-to-Consumer), яка передбачає роздрібну торгівлю через Інтернет-магазини. Частка Інтернет-покупців з кожним роком зростає в середньому на 2–3 %, що пов'язано із глобальним проникненням Інтернету, розвитком технологій та глобалізацією загалом. За останні десятиліття електронна комерція стала невід'ємною частиною економіки майже кожної країни світу, при цьому частка користувачів, які роблять покупки в мережі Інтернет, набагато нижча в країнах з низьким рівнем доходу, що вказує на потенційно високий ненасичений ринок онлайн-торгівлі не лише з точки доступності підключення до глобальної мережі, але також і в інших сферах. В Україні онлайн-торгівля є одним з сегментів економіки, який найбільш динамічно розвивається: за останні 8 років він зростає у середньому на 26 % щорічно [7].

В умовах жорсткої конкуренції, оскільки в мережі Інтернет представлено безліч сайтів із продажу споживчих товарів, ефективний сайт, тобто здатний зацікавити цільову аудиторію ресурс – запорука успішного просування бізнесу з онлайн-торгівлі товарами кінцевого споживання. Особливо якщо врахувати, що сьогодні наявність власного майданчика в Інтернеті для будь-якої, навіть не надто великої компанії – це не просто модний тренд, а життєва необхідність. Однак, користь бізнесу здатні принести лише якісно розроблені сайти та сторінки в соціальних мережах. Тільки в цьому випадку вони виконуватимуть свої функції із залучення користувачів, які, у свою чергу, можуть стати клієнтами компанії. Також не варто забувати про постійний контроль ресурсу – чи він справді ефективний і наскільки саме.

Вимірювання оцінки ефективності онлайн-торгівлі залишається проблемою, оскільки на сьогодні у світі не створено універсальний та загальновизнаний методологічний підхід щодо дослідження та комплексної оцінки розвитку онлайн-торгівлі. Для оцінки ефективності онлайн-торгівлі пропонується застосування спеціальної методики, яка б враховувала наступні особливості: специфіку збутової діяльності, її орієнтацію на ринок B2C (кінцевого споживача), розмір та організаційну форму фірми, фактори зовнішнього ринкового середовища, які включають рівень конкуренції, розподіл споживачів між ринками збуту, їх потребами, платоспроможним попитом тощо. З цією метою нами було запропоновано використання комплексу показників, що дозволять оцінювати ефективність онлайн-торгівлі, який включає: оцінку ефективності застосування різних засобів входу на сайт; оцінку відвідувань сторінок сайту; оцінку ефективності банерної реклами; коефіцієнт клікабельності оголошення; коефіцієнт конверсії (за лідами); коефіцієнт конверсії (за покупкою); кількість повторних відвідувань сайту; вартість за перегляд; вартість залучення ліда; вартість залучення клієнта; вартість за продаж; середній чек (табл. 1). За допомогою зазначених показників можна оцінювати ефективність як роботи сайту Інтернет-магазину, так і інших засобів мережі, які використовуються для просування товарів (e-mail маркетинг, банерна реклама, соціальні мережі тощо).

Для оцінки ефективності просування сайту важливо відстежувати джерела залучення відвідувачів на ресурс. Таких каналів може бути дуже багато, при цьому економічна ефективність у всіх різна. Важливо проаналізувати не тільки джерело залучення, але і їх віддачу. В канали, які дають більшу кількість відвідувачів, необхідно інвестувати більше грошей, а канали з мінімальною ефективністю або оптимізують, або зводять їх бюджет до нуля. Відвідуваність – основний показник сайту, який показує кількість унікальних відвідувачів за певний проміжок часу. Під фразою «унікальний відвідувач» мається на увазі хостинг, IP-адреса комп'ютера з якого відбувся перехід на ресурс. Щоб оцінити падіння і зростання відвідуваності і виявити їх причини необхідно вимірювати цей показник в розрізі денної аудиторії, тижневої та місячної. Статистика відвідуваності сайту допоможе з'ясувати, на яких сторінках користувач побував і як довго. Саме на цих двох показниках базується рівень якості відвідувань.

Основна мета будь-якого Інтернет-ресурсу (крім інформаційного) – продаж. Характерною рисою Інтернет-магазину є повна автоматизація системи обробки замовлень, завдяки чому можна працювати індивідуально з кожним зареєстрованим клієнтом [8]. Також завдяки використанню Інтернет-технологій є можливою персоналізація

Показники оцінки ефективності онлайн-торгівлі

Назва показника	Формула розрахунку
Ефективність застосування різних засобів входу на сайт	$\frac{\text{Кількість відвідувачів, що скористались відповідним засобом входу на сайт}}{\text{Загальна кількість відвідувань сайту}}$
Оцінка відвідувань сторінок сайту	$\frac{\text{Кількість відвідування відповідної сторінки}}{\text{Загальна кількість відвідувань сайту}} \times 100\%$
Ефективність банерної реклами	$\frac{\text{Кількість відвідувачів, які «клікнули» інформаційний банер}}{\text{Кількість відвідувачів сторінки з інформаційним банером}} \times 100\%$
Кількість повторних відвідувань сайту	$\frac{\text{Загальна кількість відвідувань сайту}}{\text{Загальна кількість відвідувачів сайту}}$
Коефіцієнт клікабельності оголошення	$\frac{\text{Кількість кліків}}{\text{Кількість показів}} \times 100\%$
Коефіцієнт конверсії (за лідами)	$\frac{\text{Кількість лідів (осіб, які залишили контактні дані)}}{\text{Загальна кількість відвідувачів сайту}} \times 100\%$
Коефіцієнт конверсії (за покупкою)	$\frac{\text{Кількість відвідувачів, що купили товар (покупців)}}{\text{Загальна кількість відвідувачів сайту}} \times 100\%$
Вартість за перегляд	$\frac{\text{Середні витрати на підтримку сайту}}{\text{Кількість осіб, що переглянули оголошення}}$
Вартість залучення ліда	$\frac{\text{Витрати на підтримку сайту}}{\text{Кількість лідів (осіб, які залишили контактні дані)}}$
Вартість залучення клієнта	$\frac{\text{Витрати на підтримку сайту}}{\text{Кількість відвідувачів, що купили товар (покупців)}}$
Вартість за продаж	$\frac{\text{Середні витрати на рекламу}}{\text{Вартість проданих товарів}}$
Середній чек	$\frac{\text{Товарообіг}}{\text{Кількість відвідувачів, що купили товар (покупців)}}$

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Показники ефективності онлайн-торгівлі

Показник	Значення
Ефективність застосування різних засобів входу на сайт	
Банер на іншому сайті	0,052
Посилання на пошуковому сайті	0,673
Адреса сайту	0,141
Оцінка відвідувань сторінок сайту	
Візитна сторінка	0,823
Сторінка – каталог	0,940
Інформаційна сторінка	0,556
Ефективність банерної реклами	
Візитна сторінка	0,033
Сторінка – каталог	0,047
Інформаційна сторінка	0,026
Середня ефективність банерної реклами	0,037
Коефіцієнт клікабельності оголошення	0,947
Коефіцієнт конверсії (за лідами)	0,110
Коефіцієнт конверсії (за покупкою)	0,065
Кількість повторних відвідувань сайту	1,155
Вартість за перегляд, грн	1,4
Вартість залучення ліда, грн	14,5
Вартість залучення клієнта, грн	24,5
Вартість за продаж, грн/грн	0,056
Середній чек, грн	444,5

Джерело: розраховано авторами на основі звітності фірми «S-case»

підходу до споживачів з врахуванням попередніх відвідувань сайту та зроблених в ньому покупок та використання Інтернет-магазину як ефективного способу маркетингових досліджень (анкетування, конференції покупців тощо). Розрахунок економічної ефективності сайту потрібен для того, що визначити, на який етап взаємодії з клієнтом потрібно вплинути, щоб підвищити кількість продажів. Безумовно, кількість продажів та сума середнього чеку залежить від усіх попередніх етапів. Робота менеджерів також впливає на цей показник.

За запропонованою методикою було виконано оцінку ефективності онлайн-торгівлі Інтернет-магазину «S-case», який працює з кінця 2023 року і займається продажем фурнітури (футлярів та чохлів) для різних гаджетів (табл. 2).

Асортимент продукції фірми включає 10 товарних груп, які у сукупності представлені 333 видами товарів, отже, середня глибина асортиментної групи становить 33 товарні позиції (рис. 1).

Слід виділити дві особливості товарів фірми, які сприяють зростанню попиту на них, який протягом двох років виріс на 135,8 %:

1) приваблива ціна – товари орієнтовані на середній сегмент покупців, їх ціна зазвичай не перевищує 600 грн;



Рис. 1. Показники товарної номенклатури фірми «S-case»

Джерело: розраховано авторами на основі звітності фірми «S-case»

2) універсальність товару – футляри для електробритв, портативної акустики, ключів, ігрових джойстиків та інших дрібниць купують часто, оскільки цільова аудиторія не обмежена статтю, віком, композицією тіла, психологічними комплексами та іншими факторами, які не викликають у людини потенційну зацікавленість в конкретному продукті.

Отже, найбільш ефективним засобом входу на сайт є гіперпосилання на пошуковому сайті (Google), тобто користувачі шукають товари, які пропонує Інтернет-магазин «S-case». Біля 15 % відвідувачів сайту шукали конкретно його за назвою або посиланням. Найменш ефективним засобом є використання банерів на інших сайтах, проте цей засіб є безкоштовним, тому що на сайті фірми також дозволяється розміщення банерів інших фірм.

Отриманий результат коефіцієнта клікабельності оголошення свідчить про те, що 94,7 % відвідувачів сайту зацікавилися якимось із представлених товарів та клікнули на зображення, щоб подивитися на їх характеристики, умови оплати та постачання. Коефіцієнт конверсії Інтернет-магазинів варіюються в межах від 0,5 до 14 %, що залежить від виду товарів (дорогі купують рідше, ніж дешеві) [8]. Коефіцієнт конверсії сайту за лідами (користувачами, які залишили свої контакти на сайті та підписалися на розсилку) становить 11,0 %, а за купівлею товарів – 6,5 %, що свідчить про достатній рівень ефективності цього збутового каналу.

Вартість залучення ліда становить 14,5 грн, а покупця – 24,5 грн, що є невисокими сумами залучення клієнтів. Середній чек протягом досліджуваного періоду виріс з 400,7 грн до 444,5 грн у 2023 році. Абсолютне зростання становить 43,8 грн,

відносно – 10,9 %. Це позитивна тенденція, яка свідчить про зростання середньої суми покупки 1 споживачем, проте це також пов'язано із збільшенням валютного курсу долару США до гривні.

Таким чином, можна зробити висновок про високий рівень ефективності онлайн-торгівлі в умовах Інтернет-магазину «S-case». Для подальшого розвитку рекомендується відкриття корпоративних сторінок та розміщення таргетованої реклами в соціальних мережах Facebook та Instagram. За оцінками власників бізнесу зазначені заходи призведуть до додаткового зростання товарообігу на 20–25 % вже в перший рік.

Висновки. Ефективність онлайн-торгівлі споживчими товарами залежить від ефективності використання окремих каналів продажу. Запропонована методика оцінки ефективності онлайн-торгівлі споживчими товарами може бути використана виробничими та торговельними фірмами з метою визначення рівня прибутковості за кожним із каналів продажу продукції в мережі Інтернет, на підставі результатів якого обґрунтовується вибір оптимальних збутових площадок. Перспективами подальших розробок є поглиблений аналіз ефективності кожного із каналів онлайн-торгівлі споживчими та промисловими товарами, а також обґрунтування нових збутових та рекламних стратегій діяльності в мережі Інтернет.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варламова М. Л., Мартинюк К. О. Тенденції розвитку електронної торгівлі в країнах Європи. Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 21 листопада 2020 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 19–22.

2. Брижко В., Новицький А., Цимбалюк В., Швець М. Електронна комерція: правові засади та заходи удосконалення: монографія. Київ: НДЦПІ АПрН України, 2008. 149 с.

3. Афіногенов В. Б., Кабанов В. Ф. Основи електронної комерції: навчальний посібник. Київ: Наукова книга, 2008. 306 с.

4. Мартовой А. В. Сутність та основні характеристики електронного бізнесу, електронної комерції, електронного та Інтернет-маркетингу. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp56_1/knp56_146-152.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

5. Тардаскіна Т. М., Стрельчук Є. М., Терешко Ю. В. Електронна комерція. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 244 с.

6. Малицька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. URL: https://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf (дата звернення: 18.11.2024).

7. Тенденції 2024 електронної комерції в Україні. URL: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine> (дата звернення: 18.11.2024).

8. Ефективні канали продажів. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/ehffektivnye-kanaly-prodazh> (дата звернення: 18.11.2024).

REFERENCES:

1. Varlamova M. L., Martyniuk K. O. (2020) Tendentsii rozvytku elektronnoi torhivli v krainakh Yevropy [Trends in the development of electronic commerce in European countries]. *Modern trends in the development of economy, finance, accounting and law: zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi naukovo-*

praktichnoi konferentsii (Poltava, November 21, 2020). Poltava: TsFEND, 2020, pp. 19–21. (in Ukrainian)

2. Bryzhko V., Novytskyi A., Tsymbaliuk V., Shvets M. (2008) *Elektronna komertsii: pravovi zasady ta zakhody udoskonalennia: monohrafiia* [Electronic commerce: legal principles and improvement measures: monograph]. Kyiv: NDTsPI APrN Ukrainy, 149 p. (in Ukrainian)

3. Afinohenov V. B., Kabanov V. F. (2008) *Osnovy elektronnoi komertsii: navchalnyi posibnyk* [Basics of e-commerce: a study guide]. Kyiv: Naukova knyh, 306 p. (in Ukrainian)

4. Martovoi A. V (2016) *Sutnist ta osnovni kharakterystyky elektronnoho biznesu, elektronnoi komertsii, elektronnoho ta Internet-marketynhu* [The essence and main characteristics of electronic business, electronic commerce, electronic and Internet marketing]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp56_1/knp56_146-152.pdf (accessed November 18, 2024)

5. Tardaskina T. M., Strelchuk Ye. M., Tereshko Yu. V. (2011) *Elektronna komertsii* [E-commerce]. Odessa: ONAZ im. O. S. Popova, 244 p. (in Ukrainian)

6. Malitska H. H., Melnyk O. I. *Osoblyvosti elektronnoi komertsii ta stan yii rozvytku v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Ukrainy* [Peculiarities of e-commerce and the state of its development in modern economic conditions of Ukraine]. Available at: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf (accessed November 18, 2024)

7. *Tendentsii 2024 elektronnoi komertsii v Ukraini* [2024 e-commerce trends in Ukraine]. Available at: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine> (accessed November 18, 2024)

8. *Efektivni kanaly prodazhiv* [Effective sales channels]. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/ehffektivnye-kanaly-prodazh> (accessed November 18, 2024)

РОЗДІЛ 9. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

МАСАЖНИЙ СЕРВІС ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

MASSAGE SERVICES AS AN ELEMENT OF COMPETITIVENESS FORMATION IN THE HOTEL SERVICES MARKET

У статті розглядається масажний сервіс як ключовий елемент конкурентоспроможності готелів. Сучасний ринок демонструє зростаючий попит на додаткові послуги, спрямовані на задоволення гостей, створення унікального досвіду та зміцнення лояльності клієнтів. Масаажний сервіс, як частина СПА і велнес-індустрії, відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг. Досліджено вплив масажного сервісу на споживчий попит і фінансові показники готелів, визначено його переваги: покращення репутації, розширення аудиторії, комфортність перебування гостей та додаткові джерела доходу. Розглянуто сучасні тенденції в організації масажних послуг: інноваційні методи, автоматизацію процесів та індивідуальний підхід. Виокремлено виклики впровадження послуги, зокрема підбір персоналу, сертифікацію та забезпечення якості. Обґрунтовано, що інтеграція масажного сервісу сприяє стратегічному розвитку, задоволенню потреб клієнтів і зміцненню позицій закладів на ринку.

Ключові слова: масажний сервіс, конкурентоспроможність, готельні послуги, СПА, велнес, клієнтський досвід.

This article explores massage services as a pivotal factor in shaping the competitiveness of hotel establishments. In today's hospitality market, there is a noticeable surge in demand for supplementary services that elevate guest satisfaction, craft unique customer experiences, and foster client loyalty. Massage services, as an integral part of the SPA and wellness sector, hold significant potential in establishing competitive advantages. The study delves into the integration of massage services within hotel operations, examining their influence on consumer preferences and the financial outcomes of establishments. Highlighted benefits include enhanced reputation, broader appeal to diverse customer segments, improved comfort for guests, and the creation of alternative revenue channels. These advantages make massage services a valuable asset in advancing hotel performance and boosting customer retention. The research also addresses prevailing trends in the organization of massage services in the hospitality sector. Innovations such as advanced techniques, automation of service processes, and individualized approaches to client care are explored. Additionally, the paper emphasizes challenges that arise during implementation, including sourcing qualified professionals, achieving service certification, and upholding rigorous quality standards to maintain customer trust. Furthermore, the role of massage services in promoting sustainability within the hospitality industry is discussed, with an emphasis on using environmentally friendly practices and materials. The integration of such services also enables hotels to cater to the increasing demand for wellness-oriented tourism, a growing segment of the market. This ensures the alignment of hotel offerings with broader industry trends, enhancing their appeal to health-conscious travelers. The article substantiates the strategic value of integrating massage services as a development tool for hotels. By aligning these services with the evolving expectations of clients for relaxation and rejuvenation, establishments can not only meet rising demand but also secure a stronger foothold in both domestic and global markets. Consequently, massage services emerge as a critical driver for sustaining long-term competitiveness and fostering growth within the hospitality industry, positioning hotels as leaders in customer-centric innovation and excellence.

Keywords: massage services, competitiveness, hotel services, SPA, wellness, customer experience.

УДК 338.167.38.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-39>

Чуєва І.О.

к.н.ф.в.с., доцент,
доцент кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Запорізький національний університет

Хомуць В.

власник масажного салону
Massage & Spa Save Body
Член асоціації ABMP
США, Іллінойс

Chuijeva Inna

Zaporizhzhya National University

Khomutets Viacheslav

Massage & Spa Save Body;
ABMP
USA, Illinois

Постановка проблеми. Сучасний ринок готельних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням очікувань споживачів та необхідністю створення унікальних пропозицій для залучення та утримання клієнтів. Одним із перспективних напрямів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів, є розвиток wellness-послуг, зокрема масажного сервісу.

Ринок туристичних послуг дедалі більше орієнтується на концепцію здорового способу життя та релаксаційного відпочинку. Туристи, особливо з сегменту бізнес-туризму, культурно-пізнавального туризму та люкс-сегменту, очікують не лише

стандартних послуг проживання, але й додаткових можливостей для відновлення сил, зменшення стресу та покращення фізичного й емоційного стану.

Попри зростаючий попит, не всі готелі активно використовують потенціал масажного сервісу. У деяких випадках послуги масажу обмежуються примітивним рівнем або не відповідають сучасним стандартам wellness-індустрії. Водночас конкуренти, які пропонують високоякісний масажний сервіс, мають змогу диференціюватися на ринку, збільшувати середній чек гостя та підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Головними проблемами, які стримують розвиток масажного сервісу в готелях, є:

1. *Недостатній рівень кваліфікації персоналу.* У багатьох готелях не забезпечується належний рівень підготовки фахівців, що негативно впливає на якість послуг.

2. *Високі витрати на організацію масажного сервісу.* Включення цієї послуги до структури готелю потребує інвестицій у облаштування приміщень, закупівлю обладнання та наймання кваліфікованих спеціалістів.

3. *Низька обізнаність клієнтів щодо переваг послуги.* Багато гостей готелів не розглядають масажний сервіс як важливий елемент відпочинку через недостатню комунікацію готелів із потенційними клієнтами.

4. *Відсутність інтеграції масажного сервісу у комплексні пропозиції.* У деяких готелях немає пакетних програм, які поєднують проживання та wellness-послуги, що ускладнює популяризацію цієї послуги.

Таким чином, ефективна організація масажного сервісу в готелях може стати ключовим елементом формування їхньої конкурентоспроможності. Ця тема потребує більш глибокого вивчення з метою визначення успішних стратегій впровадження масажних послуг, адаптованих до потреб цільової аудиторії та фінансових можливостей готелів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі питання підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств через впровадження додаткових послуг, зокрема масажного сервісу, розглядається в межах загальних стратегій розвитку та інновацій у сфері гостинності. Завідна Л. Д. у своїх роботах акцентує увагу на впровадженні інноваційних послуг, включаючи wellness-сервіси, як засобу підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Вона наголошує, що споживачі цінують додаткові можливості для відпочинку та релаксації, що стимулює готелі розвивати масажні послуги [1]. Малюга Л.В. аналізує фактори, що формують конкурентоспроможність готельного бізнесу, й особливо підкреслює важливість додаткових послуг, таких як масажні сервіси, для створення унікальних конкурентних переваг. Мельниченко С.М., Кудлай Т.Г. [2] досліджують діяльність готельних операторів і вказують на значний потенціал високоякісних wellness-послуг, включно з масажем, у підвищенні рівня задоволеності клієнтів і формуванні лояльності. Стукальська Н.В., Кудлай А.Ю., Калініченко Т.В. [3] приділяють увагу розвитку SPA-послуг у готелях, серед яких масаж є ключовим елементом. У своїх дослідженнях вони підкреслюють важливість інтеграції цих послуг у структуру готелів для задоволення потреб споживачів та зростання доходів підприємств [3].

Таким чином, дослідники одноставно зазначають, що розвиток масажного сервісу в готельних комплексах є стратегічно важливим для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Це сприяє як задоволенню зростаючого попиту клієнтів, так і формуванню позитивного іміджу готелю.

Постановка завдання. Основним завданням даного дослідження є визначення ролі масажного сервісу як елемента формування конкурентоспроможності готельних підприємств, аналіз існуючих підходів до організації цієї послуги та розробка рекомендацій для її ефективного впровадження. Результати дослідження сприятимуть розвитку інноваційних підходів до організації готельних послуг та забезпеченню конкурентних переваг підприємств у сфері гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Масажний сервіс відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності готельного підприємства, особливо у сегменті середнього та високого класу. У сучасному готельному бізнесі спостерігається зростаючий попит на wellness-послуги, що зумовлено глобальними тенденціями до здорового способу життя та бажанням клієнтів отримувати якісний релаксаційний сервіс. Масаж як частина такого обслуговування стає невіддільним елементом готельного досвіду, адже дозволяє не лише забезпечити комфорт, але й створити позитивне враження, яке сприяє формуванню лояльності клієнтів [1].

Проведений аналіз споживчої поведінки засвідчив, що масажні послуги користуються популярністю серед різних категорій гостей. Це стосується передусім бізнес-туристів, які прагнуть зняти стрес після напружених зустрічей чи подорожей, а також туристів, які подорожують з родинами або у пошуках релаксаційного відпочинку. Найпопулярнішими видами масажу є релаксаційний, тайський, спортивний та антистресовий, оскільки вони відповідають основним потребам гостей, зокрема у знятті фізичної та психологічної напруги.

Міжнародний досвід демонструє важливість інтеграції масажного сервісу у загальну концепцію готелів. Такі готельні мережі, як Hilton, Marriott та Hyatt, активно впроваджують програми, що включають високоякісні масажні послуги. Зокрема, Hyatt SPA вирізняється ексклюзивними пропозиціями, які базуються на використанні місцевих традицій та органічних продуктів. В Україні надання масажних послуг активно практикується в преміальних готелях, таких як Rixos Prykarpattya чи Radisson Blu. Однак, у готелях середнього класу ця послуга розвинена недостатньо через брак фінансових ресурсів та недооцінювання її потенціалу.

Дослідження також виявило значний економічний ефект від впровадження масажного сервісу. Зокрема, це стосується зростання середнього

чека клієнтів, які готові доплачувати за додаткові послуги, а також підвищення завантаженості wellness-зон. Готелі, що пропонують якісний масажний сервіс, отримують конкурентну перевагу, адже такі послуги підвищують задоволеність клієнтів і мотивують їх обирати саме це підприємство під час наступного візиту. Таким чином, розвиток масажного сервісу в готельному секторі має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Він дозволяє не лише задовольнити зростаючий попит на оздоровчі та релаксаційні послуги, але й забезпечує додатковий прибуток та покращення іміджу готелю на ринку [2].

Масажний сервіс у готелях за кордоном є невіддільною частиною розширення wellness-послуг, що формують конкурентні переваги підприємств. У міжнародній практиці впровадження таких послуг базується на розумінні потреб клієнтів, регіональних особливостей та високих стандартів обслуговування.

У країнах Азії, таких як Таїланд, Індонезія (зокрема, Балі) та Японія, масаж є важливим елементом культури і широко інтегрований у пропозиції готелів. Тайський масаж, рефлексотерапія та ароматерапевтичні техніки є обов'язковими складовими послуг у місцевих готелях. Наприклад, у Таїланді багато готелів, таких як Anantara Resorts, пропонують спеціалізовані програми масажу, що базуються на традиційних техніках, які не тільки приваблюють туристів, але й дозволяють зберегти культурну автентичність.

У Європі масажний сервіс є невід'ємною частиною SPA-центрів у готелях, зокрема в Австрії, Швейцарії, Німеччині та Італії. Готелі в цих країнах часто пропонують масаж у поєднанні з термальними водами, лікувальними грязями та іншими оздоровчими процедурами. Наприклад, австрійські та швейцарські готелі поблизу термальних джерел, як-от готель Bad Ragaz у Швейцарії, розробляють програми масажу, що сприяють відновленню після фізичних навантажень і релаксації.

У Сполучених Штатах Америки масажні послуги в готелях орієнтовані на технологічність і персоналізацію. Мережі готелів, такі як Marriott, Hilton та Ritz-Carlton, впроваджують інноваційні програми, які передбачають використання сучасного обладнання, наприклад, гідромасажних ліжок, і пропонують адаптивні техніки, залежно від індивідуальних потреб клієнтів. У США також популярні програми з акцентом на корпоративних клієнтів, де масаж включається у пакети для бізнес-подорожей, допомагаючи зняти стрес і підвищити продуктивність [3].

У країнах Близького Сходу, зокрема в Об'єднаних Арабських Еміратах, масажний сервіс у готелях має преміальний характер і часто інтегрується з елементами розкоші. Наприклад, у

готелях мережі Atlantis на острові Пальма в Дубаї клієнтам пропонують масаж із використанням рідкісних ефірних олій, включаючи золото та екзотичні інгредієнти. Це підкреслює статус готелю та відповідає високим очікуванням клієнтів.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що масажний сервіс є не лише додатковою послугою, але й важливим елементом формування унікального досвіду для клієнтів. Країни та готельні мережі, що інвестують у розвиток таких послуг, отримують значні переваги у залученні туристів та створенні довготривалих конкурентних переваг. Для українських готелів вивчення цього досвіду може стати корисним інструментом для вдосконалення власних wellness-пропозицій.

Масажний сервіс у Канаді є популярною та широко розвиненою складовою wellness-індустрії, зокрема в готельному бізнесі. Канада відома високими стандартами якості у сфері послуг, і масажний сервіс тут є невід'ємною частиною SPA-комплексів у готелях різних категорій.

У Канаді існує кілька особливостей, що визначають розвиток масажного сервісу. По-перше, професія масажиста є регульованою в більшості провінцій. Для того щоб надавати послуги масажу, спеціалісти повинні пройти сертифікацію та бути членами професійних асоціацій, таких як **College of Massage Therapists of Ontario (CMTO)** або **Massage Therapists Association of British Columbia (MTABC)**. Це забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу і гарантує якість послуг [4].

Готелі в Канаді активно інтегрують масажні послуги у свої SPA-програми, пропонуючи як класичні техніки масажу, так і спеціалізовані програми, адаптовані до потреб гостей. Наприклад, у таких відомих готелях, як **Fairmont Hotels & Resorts** та **Ritz-Carlton Toronto**, гостям доступні програми релаксаційного, шведського, глибокотканинного та спортивного масажу. У багатьох випадках масажні послуги доповнюються використанням ароматерапії, гідротерапії або теплових каменів, що створює комплексний ефект релаксації.

Окрему увагу приділяють програмам для подорожуючих бізнес-класу та спортсменів. У таких містах, як Торонто, Ванкувер і Монреаль, масажний сервіс часто включає спеціальні антистресові техніки для зняття напруги після довгих перельотів або інтенсивної роботи. Спортивні масажі популярні серед клієнтів, які займаються активними видами спорту, особливо у готелях, розташованих поблизу лижних курортів у районі Вістлера або Банфа.

У Канаді також широко розвиваються масажні техніки, натхненні природними ресурсами країни. Наприклад, у багатьох SPA-центрах використовують місцеві матеріали, такі як кедрова олія або глина, які додають процедурам унікального колориту. У готелях, що розташовані біля термальних

джерел, як-от у Британській Колумбії чи Альберті, масаж часто поєднується з процедурами у термальних басейнах, що посилює терапевтичний ефект.

Досвід Канади демонструє важливість масажного сервісу як елемента формування конкурентоспроможності готелів. Якісні та різноманітні послуги в цій сфері сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, їхньої лояльності та зростанню попиту на готелі, які пропонують такі сервіси. Цей досвід може бути корисним для розвитку масажних послуг у готелях інших країн, зокрема в Україні [5].

Висновки. Масаажний сервіс є важливим елементом сучасного готельного бізнесу, який значно впливає на конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція масажного сервісу у структуру готельних послуг дозволяє не лише задовольнити зростаючі потреби клієнтів, але й створює додаткові економічні переваги для підприємств.

Аналіз показав, що масажні послуги користуються попитом серед широкого кола споживачів, включаючи бізнес-туристів, сімейних відпочивальників і молодь. Ці послуги сприяють формуванню позитивного враження від готелю та підвищують лояльність клієнтів. Успішний міжнародний досвід свідчить, що масажний сервіс може бути адаптований до різних ринкових сегментів, забезпечуючи унікальність і диференціацію пропозиції.

Особливу увагу варто приділити високим стандартам якості послуг, що забезпечуються кваліфікованими фахівцями. У країнах, де професія масажиста є ліцензованою, якість сервісу залишається на високому рівні, що підвищує загальну репутацію готельного бізнесу. Для України важливим є врахування цього досвіду, адже розвиток масажного сервісу може суттєво вплинути на конкурентоспроможність вітчизняних готелів, особливо у сегменті середнього та високого класу.

Масаажний сервіс також має значний економічний ефект, збільшуючи середній чек клієнта та завантаженість готельних wellness-зон. Використання інноваційних технік і створення унікальних SPA-програм сприяє підвищенню привабливості готелю на ринку та зміцненню його позицій серед конкурентів.

Таким чином, для ефективного впровадження масажного сервісу необхідно розробляти стратегії, орієнтовані на потреби цільової аудиторії, впроваджувати високі стандарти обслуговування, а також активно використовувати міжнародний досвід. Це дозволить українським готельним

підприємствам створювати конкурентоспроможні пропозиції та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 600 с..
2. Мельниченко С. В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 171–175.
3. Стукальська Н. В., Кудлай А. Ю., Калініченко Т. В. Розвиток SPA-послуг у готелях. *Інноваційна економіка*. 2022. № 8. С. 34–38.
4. Загороднюк О. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121–127.
5. Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Науковий журнал «Вісник Донецького національного університету»*. Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 160–164

REFERENCES:

1. Zavidna L.D. (2017) Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku: monohrafiia [Hotel business: development strategies: monograph]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, 600 p. (in Ukrainian)
2. Melnychenko S.V. (2016) Hotelni operatory: konkurentospromozhnist na natsionalnomu rynku [Hotel operators: competitiveness in the national market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. [Hotel operators: competitiveness in the national market] Seriya: Ekonomika*, vol. 1(2), pp. 171–175. (in Ukrainian)
3. Stukalska N.V., Kudlai A.Yu., Kalinichenko T.V. (2022) Rozvytok SPA-posluh u hoteliakh [Development of SPA services in hotels]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 8, pp. 34–38. (in Ukrainian)
4. Zagorodniuk O. (2013) Sutnist i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and significance of controlling in the enterprise management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 121–127. (in Ukrainian)
5. Kozhukhivska R. (2015) Vykorystannia mizhnarodnoho dosvidu vprovadzhenia innovatsii u sferu hotelnoho biznesu [Using international experience in introducing innovations into the hotel business]. *Naukovyi zhurnal «Visnyk Donetskooho natsionalnoho universytetu»*. Ser. V: *Ekonomika i parvo*, vol. 1, pp. 160–164. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 10. ТУРИЗМ

ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

FEATURES AND CHALLENGES OF TOURIST ACTIVITY MANAGEMENT

У статті розглянуто особливості та сучасні виклики для процесу управління туристичною діяльністю. Розглянуто туризм як багатоаспектну діяльність, що поєднує соціальні, екологічні, культурні та економічні елементи. Досліджено динаміку обсягів інвестування у туристичний сектор економіки України. Вивчено ризики, пов'язані з розвитком туризму. Наведено соціальні, культурні та економічні ризики управління туристичною діяльністю, досліджено операційні, стратегічні, кадрові та фінансові аспекти управління в контексті туризму. Сталий туризм розглянуто з боку потенційних можливостей для розвитку управління туристичною діяльністю. Наведено переваги від глобалізації у контексті розвитку системи управління туристичною діяльністю. **Ключові слова:** туристична діяльність, сталий туризм, управління, стратегічний розвиток, екологічна відповідальність, соціально-культурний розвиток.

The article examines the peculiarities and modern challenges for the process of managing tourism activities. Rapid changes in the economy, global crises, environmental threats and the growing demand for authentic tourism experiences force tourism businesses to adapt to new conditions. This requires effective management, which ensures not only smooth functioning, but also long-term development of the industry. Tourism is considered as a multifaceted activity that combines social, ecological, cultural and economic elements. Tourism as an economic phenomenon is characterized by high economic significance. This industry not only contributes to the creation of jobs, but also stimulates the growth of related sectors: hospitality, transport, catering and entertainment. The dynamics of investments in the tourism sector of the economy of Ukraine were studied. The risks associated with the development of tourism have been studied. The social, cultural and economic risks of tourism management are given. The sphere of tourism is a complex, multifunctional industry that simultaneously affects the economy, environment, social and cultural spheres of society. Effective management of this industry requires considering all aspects in order to achieve sustainable development that meets both the needs of today and the interests of future generations. Modern challenges for the process of management of tourism activities are considered, operational, strategic, personnel and financial aspects of management in the context of tourism are investigated. Management acts as a coordinating centre in tourism enterprises, combining operational, strategic, personnel and financial aspects. This approach provides an integrated system that allows enterprises to function successfully even in changing market conditions, while maintaining their efficiency and orientation towards long-term development. Sustainable tourism is considered from the point of view of potential opportunities for the development of tourism management. The benefits of globalization in the context of the development of the tourism management system are presented.

Keywords: tourist activity, sustainable tourism, management, strategic development, environmental responsibility, social and cultural development.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-40>

Бессонова А.В.
доктор філософії,
доцент кафедри туризму та економіки
підприємства,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Захарова С.Г.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля

Bessonova Anna
Dnipro University of Technology
Zakharova Svitlana
Alfred Nobel University

Постановка проблеми. Сфера туризму, незважаючи на її вагомий внесок у глобальну економіку та соціальний розвиток, стикається зі значними викликами, що вимагають нових управлінських підходів. Швидкі зміни в економіці, глобальні кризи, екологічні загрози та зростаючий попит на автентичний туристичний досвід змушують туристичні підприємства адаптуватися до нових умов. Це потребує ефективного управління, яке забезпечує не лише безперебійне функціонування, але й довгостроковий розвиток галузі. Важливо знайти баланс між економічними інтересами, екологічною відповідальністю та збереженням культурної автентичності, що створює перед туристичною галуззю складні завдання, які потребують комплексного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним основам та практичним аспектам управління туристичною діяльністю, його особливостям та викликам присвячено науковій праці таких дослідників, як Федоришина Л.М.,

Головчук Ю.О., Боднар Р.О., Белобородова М.В., Смесова В.Л., Кожушко С.П., Шоробура І.М., Фісун Ю.В., Ключник Р.М. та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ключових особливостей та визначення викликів процесу управління туристичною діяльністю.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сфера туризму є одним з найбільших секторів світової економіки та залишається важливим джерелом доходу для багатьох країн. В останні роки світовий туризм активно відновлюється після обмежень, викликаних пандемією, і, за оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), до кінця 2023 року туристична галузь має повернутися до рівня 2019 року або навіть перевищити його [1]. Сучасний туризм, як багатофункціональна індустрія, поєднує економічний, екологічний, соціальний і культурний аспекти, що робить його яскравим прикладом мультидисциплінарного підходу.

Туризм як економічний феномен відрізняється високою економічною значимістю. Ця галузь не тільки сприяє створенню робочих місць, але й стимулює зростання суміжних секторів: готельного бізнесу, транспорту, громадського харчування та розваг. Наприклад, розвинені туристичні регіони, такі як Іспанія, Франція та Італія, залучають іноземні інвестиції в розвиток інфраструктури, що підвищує економічний добробут місцевих громад. Завдяки припливу іноземної валюти туризм сприяє також поліпшенню платіжного балансу країн, що є важливим для їх економічної стабільності [2].

В Україні інвестиції в сферу туризму завжди були значними, адже сфера туризму є надзвичайно важливою для зміцнення економіки та підвищення привабливості іноземних інвесторів. Дослідження обсягів інвестування у сферу туризму показало, що у мирні періоди української історії обсяг інвестицій у туризм зазвичай займає не менше 4 млрд. грн., а під час криз економіка зосереджується на більш критичних секторах та інвестування у туристичну сферу скорочується майже вдвічі. Так, найбільші скорочення обсягів інвестицій у туризм спостерігалися у 2014–2015 рр. внаслідок початку бойових дій з росією, у 2020 р. через початок пандемії COVID-19 та у 2022 р. унаслідок початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, як наведено на рисунку 1.

Водночас з цим розвиток туризму створює й певні ризики, зокрема сезонність і нестабільність зайнятості, а також ризик перенасичення популярних туристичних локацій, що може негативно позначитися на місцевих громадах і екосистемах. Екологічний аспект туризму стає все більш значущим у зв'язку з глобальними змінами клімату та необхідністю сталого використання природних ресурсів. Природні ландшафти, узбережжя та заповідники часто є головною привабливістю для туристів, і їх активне використання може призвести до серйозного навантаження на довкілля. Це особливо стосується масового туризму, який

призводить до викидів вуглекислого газу через активне використання транспорту, до забруднення водних ресурсів і навіть до ерозії ґрунтів у регіонах з підвищеним туристичним трафіком [3]. З огляду на ці виклики, сталий туризм стає пріоритетом для багатьох країн, які запроваджують екологічно безпечні практики: це і зменшення обсягів пластику, і підтримка екотуризму, орієнтованого на збереження природних територій і ресурсів.

Соціальний аспект туризму проявляється у взаємодії між туристами та місцевими громадами, а також у соціальному впливі, який туризм має на місцеві структури. З одного боку, туристична діяльність стимулює міжкультурний обмін і сприяє розвитку взаємоповаги між представниками різних культур. Це може посилювати толерантність та сприяти обміну знаннями й досвідом, що є важливим для глобального суспільства. З іншого боку, нераціональний розвиток туризму може спричинити культурні конфлікти або навіть деградацію місцевої культури через надмірну комерціалізацію традицій і звичаїв. Іноді місцева культура підлаштовується під очікування туристів, що призводить до спрощення її елементів і навіть втрати автентичності.

Культурний аспект туризму також дуже значущий, оскільки туризм виступає важливим інструментом у збереженні культурної спадщини. Наприклад, пам'ятки архітектури, національні музеї, історичні локації приваблюють відвідувачів, а кошти, отримані від туристів, часто спрямовуються на підтримку та збереження цих об'єктів. Сучасний культурний туризм, зокрема гастрономічний і фестивальний, дає можливість зберігати місцеві традиції, популяризувати регіональні кухні, ремесла та культурні події [4]. Проте існує і ризик, що високий туристичний інтерес призведе до комерціалізації культури, коли культурні елементи адаптуються не для збереження, а для задоволення попиту. В Україні цей аспект мав контролюватися законом «Про забезпечення доступу до надбань культури і мистецтва та протидії їх комерціалізації» [13], втім законопроект було відхилено.

Сфера туризму являє собою складну, багатофункціональну галузь, яка одночасно впливає на економіку, довкілля, соціальні та культурні сфери життя суспільства. Ефективне управління цією галуззю вимагає врахування всіх аспектів з метою досягнення сталого розвитку, який відповідає як потребам сучасності, так і інтересам майбутніх поколінь. У сучасних умовах туристичні підприємства стикаються з низкою викликів, таких як зміни споживчих уподобань, посилення глобальної конкуренції, а також швидкий технологічний розвиток. Управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, ефективного функціонування та довготривалого розвитку туристичних підприємств. Ефективний менеджмент дозволяє гнучко

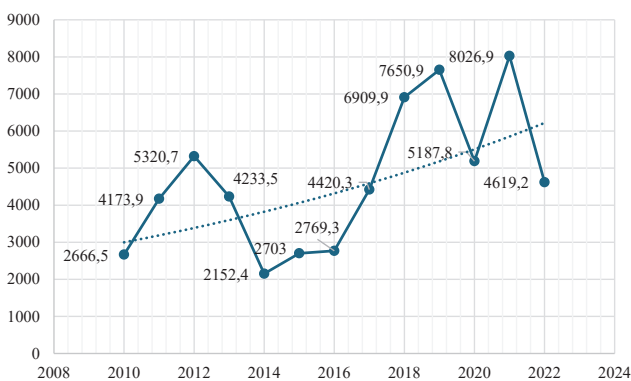


Рис. 1. Динаміка обсягів інвестицій у туристичну сферу в Україні за 2010–2022 рр., млн. грн.

Джерело: складено авторами за [14]

реагувати на зовнішні зміни, адаптувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та розширювати ринки.

На операційному рівні управління спрямоване на оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів підприємства. Це охоплює планування, організацію, координацію та контроль діяльності всіх підрозділів, що дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Для туристичних підприємств, таких як готелі, туроператори чи транспортні компанії, надзвичайно важливо забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів, особливо в сезон підвищеного попиту. У цьому контексті менеджмент допомагає забезпечити злагоджену роботу персоналу, своєчасну логістику, управління витратами та контролювання якості послуг. Усе це є основою для формування позитивного досвіду клієнтів, що впливає на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність на ринку [5].

Ще одним важливим аспектом управління є стратегічний розвиток. Керівництво туристичних підприємств постійно аналізує ринкові тренди, зміни в законодавстві, соціальні та екологічні фактори для розробки стратегій довгострокового розвитку. Наприклад, сучасні тенденції вимагають від туристичних підприємств враховувати екологічні аспекти, адаптувати послуги до принципів сталого розвитку та підвищувати екологічну свідомість як серед клієнтів, так і співробітників. Успішний менеджмент спрямовує підприємства на пошук нових ринкових можливостей, розширення продуктового портфеля та зміцнення позицій на ринку. Зокрема, туристичні підприємства активно впроваджують цифрові рішення, такі як онлайн-платформи для бронювання, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і програми лояльності, які допомагають покращувати взаємодію з клієнтами та підтримувати їхню зацікавленість [6].

Управління персоналом займає особливе місце в туристичній галузі, оскільки саме від кваліфікації та мотивації співробітників залежить якість обслуговування клієнтів. Туристичні підприємства вкладають значні ресурси в навчання персоналу, розвиток лідерських навичок і створення корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. Програми розвитку персоналу допомагають співробітникам підвищувати свою кваліфікацію, що є особливо актуальним у сфері гостинності, де обслуговування має бути не лише професійним, але й персоналізованим. Крім того, управління персоналом включає побудову ефективної системи мотивації, яка сприяє зниженню рівня плинності кадрів і формує стабільний колектив [7].

Загалом, управління виконує роль координуючого центру в туристичних підприємствах, об'єднуючи операційні, стратегічні, кадрові та фінансові аспекти. Такий підхід забезпечує

інтегровану систему, яка дозволяє підприємствам успішно функціонувати навіть в умовах мінливого ринку, зберігаючи свою ефективність та орієнтацію на довгостроковий розвиток. Роль управління є ключовою для створення стійких конкурентних переваг, формування інноваційної культури та забезпечення стабільного зростання туристичних підприємств у сучасному світі.

Сучасний туризм є однією з найбільш динамічних галузей економіки, але через свою глобальну природу він особливо вразливий до зовнішніх чинників, таких як економічна нестабільність, екологічні кризи та швидкий розвиток технологій. Управління туристичною діяльністю стикається з різноманітними викликами, і водночас має можливість використати нові перспективи для розвитку, підвищення якості послуг і сталого зростання. Туристична індустрія постійно стикається з наслідками глобальних криз, які впливають на попит і можливості подорожей. Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом того, як швидко галузь може опинитися під загрозою: запровадження обмежень на подорожі, закриття кордонів, зниження доходів населення й зміни в поведінці споживачів спричинили значні втрати для більшості туристичних підприємств. Економічні кризи та інфляція також знижують купівельну спроможність, що змушує менеджерів адаптуватися, переглядати цінні стратегії і працювати над формуванням доступних пакетів послуг [8]. У відповідь на ці виклики управління у сфері туризму потребує розробки антикризових стратегій та інструментів для прогнозування й пом'якшення ризиків.

Екологічна відповідальність стає важливим питанням у сфері туризму, адже попит на природні ресурси постійно зростає, а популярні туристичні напрямки можуть страждати від надмірного навантаження. Масовий туризм впливає на екосистеми, спричиняючи забруднення довкілля, викиди парникових газів і руйнування природних зон. Тому сучасне управління вимагає переходу до моделей сталого туризму, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Для туристичних компаній це означає інтеграцію екологічно безпечних практик у свою діяльність, зокрема відмову від одноразового пластику, використання відновлюваних джерел енергії, заохочення екотуризму й розвиток природоохоронних ініціатив. Сталий підхід стає не лише етичним обов'язком, але й маркетинговою перевагою, оскільки дедалі більше туристів звертають увагу на екологічні аспекти при виборі місць для подорожей [9].

Але з розвитком туристичної сфери та сучасних технологій виникають не тільки загрози та виклики, а й потенційні можливості. Так, розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані й інтернет речей, відкриває значні перспективи для вдосконалення управління

в туризмі. Використання даних про уподобання клієнтів дозволяє підприємствам персоналізувати туристичні послуги, створюючи унікальний досвід для кожного клієнта. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати дані бронювань, щоб надавати індивідуальні рекомендації щодо маршрутів, готелів і ресторанів, а також автоматично налаштовувати ціни залежно від попиту [10]. Це підвищує задоволеність клієнтів і сприяє створенню довготривалих взаємовідносин.

Сталий туризм стає одним з основних напрямків розвитку індустрії. Управління, орієнтоване на сталий розвиток, дозволяє туристичним компаніям не лише зберігати природні ресурси, а й привертати нову категорію екологічно свідомих туристів. Це включає розвиток екологічно чистих готелів, підтримку природоохоронних ініціатив, організацію еко-турів, що підкреслюють важливість збереження місцевих екосистем. Сталий підхід не тільки допомагає зберегти природне й культурне середовище, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Зміни в уподобаннях туристів і поява нових тенденцій створюють можливості для розвитку нових видів туризму, таких як гастрономічний туризм, агротуризм, медичний і велнес-туризм [11]. Управління туристичними підприємствами вимагає здатності швидко адаптуватися до цих тенденцій, створюючи інноваційні туристичні продукти, що задовольняють специфічні потреби різних груп туристів. Наприклад, гастрономічні тури можуть включати відвідування місцевих фермерських господарств, що дозволяє туристам ознайомитися з культурою регіону через кулінарні традиції.

Глобалізація у вигляді співпраці між країнами, регіонами та міжнародними організаціями також відкриває перспективи для розвитку туризму. Взаємодія дозволяє обмінюватися досвідом, розробляти спільні стратегії та використовувати цифрові платформи для просування туристичних продуктів на міжнародному рівні. Сучасні технології дозволяють створювати спільні онлайн-платформи для бронювання, де туристи можуть швидко й зручно організувати свою подорож, що особливо важливо для міжнародного туризму [12].

Таким чином, ефективне управління у сфері туризму має враховувати як поточні виклики, так і можливості для сталого та інноваційного розвитку. Впровадження сучасних технологій, сталий підхід, персоналізація послуг і стратегічні партнерства можуть забезпечити туристичним компаніям стійке зростання й конкурентоспроможність в умовах глобальних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасний туризм вимагає сталого підходу, орієнтованого на збереження природних ресурсів та культурної спадщини. Управлінські рішення в цій

сфері дедалі більше враховують принципи сталого розвитку, що сприяє збереженню природного й культурного середовища та відповідає зростаючому попиту на екологічно відповідальний туризм. Водночас цифровізація й технологічні інновації створюють нові можливості для персоналізації послуг і підвищення якості обслуговування клієнтів, проте вимагають інвестицій і адаптації внутрішніх процесів.

Соціальні та культурні аспекти туризму також набувають ваги, оскільки туристи прагнуть отримати автентичний і унікальний досвід, що сприяє розвитку нових форм туризму та зміцненню міжкультурного обміну. Для успішного розвитку галузі управління має забезпечити баланс між задоволенням потреб туристів і збереженням автентичності місцевих традицій. Отже, управління у сфері туризму охоплює широкий спектр функцій і стратегій, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та розвитку галузі. Використовуючи інноваційні підходи, інтегруючи принципи сталого розвитку та гнучко адаптуючись до нових тенденцій, туристичні підприємства можуть не лише подолати виклики, але й розкрити нові перспективи для сталого зростання та економічного процвітання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». Стаття «Структури ООН прогнозують відновлення туризму не раніше ніж 2023 р.». URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/752768.html>
2. Федоришина Л.М., Головчук Ю.О., Боднар Р.О. Туризм як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>
3. Смесова В.Л., Кожушко С.П., Ключник Р.М. Основні виклики розвитку туризму: спроба класифікації. *Академічний огляд*. 2023. Вип. 2 (59). С. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-20>
4. Худавердієва В. Вплив соціально-культурного аспекту туризму на генезис цивілізаційного процесу та євроінтеграційні комунікаційні зв'язки. *Людознавчі студії. Серія «Філософія»*. 2022. Спецвипуск. С. 192–213. DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.spec.13>
5. Шоробура І.М. Управління туристичною діяльністю в Україні: теоретичний аспект. *Педагогічний альманах*. 2021. Вип. 48. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi48.225>
6. Фісун Ю.В. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств туристичної інфраструктури. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Вип. 4 (238). С. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-238-36-48>
7. Юрченко С. Управління персоналом та навчання якісного обслуговування як ключові складові формування якості послуг у туризмі. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Вип. 18. С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19>

8. Литвин О.В. Сучасні тенденції управління туристичною діяльністю в Україні. *Інтелект XXI*. 2023. Вип. 1. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.4>

9. Bieloborodova M., Bessonova A. Approaches to assessing the environmental responsibility of enterprises in the industrial region. *Ekológia*. 2023. Vol. 42. No. 3. P. 267–278. DOI: <https://doi.org/10.2478/eko-2023-0030>

10. Зубехіна Т., Ольхова-Марчук Н., Кушнір В. Сучасні тенденції застосування інноваційних технологій у туристичній сфері. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2021. Вип. 4 (2). С. 181–188. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.2.2021.249696>

11. Єрко І.В. Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>

12. Матросова В., Новік І., Шматько Н. Глобалізація в міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 23. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.92>

13. Інформаційне агентство «ЛІГА:ЗАКОН». Проект Закону України від 12.12.2012 № 1052 «Про забезпечення доступу до надбань культури і мистецтва та протидії їх комерціалізації». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG0T800A?an=3>

14. Національна Туристична Організація України. Національна система туристичної статистики. Аналітика і інфографіка. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html

REFERENCES

1. Information agency “Interfax-Ukraine”. UN structures predict the recovery of tourism no earlier than 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/752768.html>

2. Fedoryshyna L.M., Holovchuk Yu.O., Bodnar R.O. (2023) Turyzm yak ob'ekt rehionalnykh ekonomichnykh doslidzhen [Tourism as an object of regional economic research]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>

3. Smiesova V.L., Kozhushko S.P., Kliuchnyk R.M. (2023) Osnovni vyklyky rozvytku turyzmu: sprobа klasyfikatsii [The main challenges of tourism development: an attempt at classification]. *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (59), pp. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-20>

4. Khudaverdieva V. (2022) Vplyv sotsialno-kulturnoho aspektu turyzmu na henezys tsyvilizatsiinoho protsesu ta yevrointehratsiini komunikatsiini zviazky [The influence of the socio-cultural aspect of tourism on the genesis of the civilization process and European integration communication ties]. *Liudynoznavchi studii. Seriiia “Filosofiiia”*. Special issue, pp. 192–213. DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.spec.13>

5. Shorobura I.M. (2021) Upravlinnia turystychnoiu diialnistiu v Ukraini: teoretychnyi aspect [Management of tourist activities in Ukraine: theoretical aspect]. *Pedahohichnyi almanakh*, vol. 48, pp. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi48.225>

6. Fisun Yu.V. (2021) Priorytetni napriamy stratehichnoho rozvytku pidpriemstv turystychnoi infrastruktury [Priority areas of strategic development of tourism infrastructure enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4 (238), pp. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-238-36-48>

7. Yurchenko S. (2023) Upravlinnia personalom ta navchannia yakisnoho obsluhovuvannia yak kliuchovi skladovi formuvannia yakosti posluh u turyzmi [Personnel management and quality service training as key components of service quality formation in tourism]. *Tavriiskyi naukovi visnyk*, vol. 18, pp. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19>

8. Lytvyn O.V. (2023) Suchasni tendentsii upravlinnia turystychnoiu diialnistiu v Ukraini [Modern trends in tourism management in Ukraine]. *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.4>

9. Bieloborodova M., Bessonova A. (2023) Approaches to assessing the environmental responsibility of enterprises in the industrial region. *Ekológia*, vol. 42, no. 3, pp. 267–278. DOI: <https://doi.org/10.2478/eko-2023-0030>

10. Zubekhina T., Olkhova-Marchuk N., Kushnir V. (2021) Suchasni tendentsii zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii u turystychnii sferi [Modern trends in the use of innovative technologies in the tourism sector]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu kultury i mystetstv*, vol. 4 (2), pp. 181–188. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.2.2021.249696>

11. Yerko I.V. (2023) Stalyi ta bezpechnyi rozvytok turyzmu yak odyin z kryteriiv transformatsii konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoi industrii [Sustainable and safe development of tourism as one of the criteria for the transformation of the competitive potential of the subjects of the tourism industry]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>

12. Matrosova V., Novik I., Shmatko N. (2019) Hlobalizatsiia v mizhnarodnomu turyzmi [Globalization in international tourism]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut”*, vol. 23, pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.92>

13. Informatsiine ahentstvo “LIHA:ZAKON”. Proekt Zakonu Ukrainy vid 12.12.2012 № 1052 “Pro zabezpechennia dostupu do nadban kulturny i mystetstva ta protydii yikh komertsializatsii” [Information agency “LIGA:ZAKON”. Draft Law of Ukraine dated 12.12.2012 No. 1052 “On ensuring access to cultural and artistic assets and countering their commercialization”]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JG0T800A?an=3>

14. Natsionalna Turystychna Orhanizatsiia Ukrainy. Natsionalna sistema turystychnoi statystyky [National system of tourism statistics]. Analitika i infografika. Available at: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ ТА ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON INTERNATIONAL TOURISM AND ITS RECOVERY

УДК 338.48(1-87):616.921.5-036.21

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-41>

Ємчук Т.В.

к.г.н., доцент,
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Арпуть О.В.

к.т.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи,
Національний університет харчових технологій

Підгірна В.Н.

к.е.н.,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Yemchuk Tetiana

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Arpuly Oksana

National University of Food Technologies

Pidhirna Valentyna

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Стаття досліджує глибокий негативний вплив пандемії на глобальний туристичний сектор. Вона аналізує масштабні зниження кількості міжнародних подорожей, закриття кордонів і припинення авіасполучень, що призвело до кризи у сфері гостинності та туристичних послуг. У статті детально розглядаються зміни в туристичному секторі під час пандемії та їх вплив на поведінку туристів і управління туризмом. Зокрема, автори аналізують зниження попиту на міжнародні подорожі, зміцнення туристичних уподобань на користь внутрішнього туризму та зростання інтересу до віддалених, малолюдних напрямків, які забезпечують більшу безпеку. Важливою складовою дослідження є оцінка того, як пандемія прискорила впровадження цифрових технологій у туристичній галузі, зокрема безконтактних послуг, онлайн-бронювання та віртуальних турів. Особливу увагу приділено прогнозам щодо майбутнього відновлення туризму, зокрема поступовому зростанню попиту на подорожі та змінам у поведінці туристів.

Ключові слова: COVID-19, міжнародний туризм, відновлення галузі, економічний вплив, стратегії відновлення.

The article "The impact of the COVID-19 pandemic on international tourism and its recovery" is devoted to the analysis of the impact of the global pandemic on the tourism industry, which has suffered some of the most serious losses among all sectors of the economy. Since the beginning of the pandemic, the borders of many countries have been closed and international travel has stopped, which has caused a massive reduction in the number of tourists and a significant decrease in tourism revenues. Air transport, hospitality, travel agencies and other related industries have suffered serious losses due to restrictions on mobility and social distancing. This has had a negative impact not only on major tourist destinations, but also on small economies dependent on tourism income. The article examines in detail the changes in the tourism sector during the pandemic and how this has affected tourist behavior and tourism management. In particular, the authors analyze the decline in demand for international travel, the shift in tourist preferences in favor of domestic tourism, and the growing interest in remote, uncrowded destinations that offer greater safety. An important component of the study is an assessment of how the pandemic has accelerated the use of digital technologies in the travel industry, such as contactless services, online bookings and virtual tours. One of the key aspects of the article is the consideration of measures aimed at the recovery of the tourism sector after the reduction of morbidity and the gradual opening of borders. The authors emphasize the importance of implementing new travel safety and hygiene standards, including social distancing, mandatory testing and vaccination for travelers. In addition, the state plays a key role in supporting the industry through subsidies and incentive programs for tourism businesses, as well as in introducing new policies to attract tourists. Finally, the article predicts the future of tourism, noting that the recovery of the industry will be gradual and uneven. The authors believe that the pandemic will lead to lasting changes in travel behavior, such as a greater emphasis on safety, sustainability and responsible tourism.

Keywords: COVID-19, international tourism, industry recovery, economic impact, recovery strategies.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 стала однією з найглобальніших криз XXI століття, яка суттєво вплинула на економіку, суспільство та способи життя людей у всьому світі. Однією з галузей, що зазнала найбільших втрат, став міжнародний туризм, який раніше був важливою складовою світової економіки та забезпечував мільйони робочих місць у різних країнах. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2020 році світовий туризм втратив понад 70 % обсягів через обмеження на подорожі та закриття кордонів, що призвело до суттєвого скорочення туристичних потоків та доходів від подорожей.

Для багатьох країн, особливо тих, економіка яких значною мірою залежить від туризму, пандемія стала серйозним викликом, що призвела до втрати робочих місць, закриття підприємств та значного зниження надходжень до бюджету.

Водночас зміна поведінки туристів та поява нових трендів у подорожах створила нові можливості для відновлення галузі, що поступово почало відбуватися після зняття частини обмежень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових праць, виконаних дослідниками В.А. Даниленко-Кульчицькою, Ф.О. Журавкою, Г.П. Філатовою, Ю.В. Галинською, І.Є. Яровою, П.О. Подлепіною, Л.В. Кучечук, Д.М. Тюріною та іншими [1–2, 5–6], свідчить про масштабний вплив пандемії COVID-19 на сферу туризму. Дослідники акцентують увагу на безпрецедентному спаду міжнародних туристичних потоків, який у короткостроковій перспективі спричинив значні економічні втрати для галузі. Сьогодні провідні економісти та фахівці індустрії туризму спільно шукають шляхи виходу з кризи, досліджують нові можливості ринку і працюють над адаптацією галузі до

сучасних світових вимог. Тому вивчення впливу пандемії COVID-19 на розвиток туристичної галузі світу є важливою науковою задачею.

Постановка завдання. Ця стаття має на меті дослідити вплив пандемії COVID-19 на міжнародний туризм, оцінити її економічні наслідки, а також розглянути процес відновлення галузі та нові тенденції, які з'явилися в період після кризи. На основі статистичних даних та аналітичних оглядів, стаття дозволить побачити, як різні країни адаптувалися до нових умов та які стратегії були ефективними для відновлення туристичних потоків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний туризм відіграє важливу роль у розвитку світової економіки та сприяє створенню мільйонів робочих місць у багатьох країнах. Ця галузь є одним з основних джерел доходів для державних бюджетів і приватного сектору, а також сприяє культурному обміну та міжнародному співробітництву.

Туристичний сектор забезпечує робочі місця не лише в традиційних галузях, таких як готельний бізнес, авіап перевезення та організація турів, але й у суміжних сферах, таких як роздрібна торгівля, громадське харчування, культура та розваги [4]. Це створює значний мультиплікативний ефект, коли кожен туристичний долар стимулює економічну активність у різних секторах економіки. За даними Всесвітньої ради з подорожей та туризму, у 2019 році туризм забезпечував понад 10 % світового ВВП і понад 330 мільйонів робочих місць, що становить приблизно 10 % загальної зайнятості у світі.

Для багатьох країн, особливо тих, де природні та культурні ресурси є основою економіки, туризм виступає стратегічним сектором, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та залучення іноземних інвестицій.

Крім економічного впливу, міжнародний туризм відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу країни на світовій арені, сприяючи культурному обміну та створенню міжнародних зв'язків.

Це, у свою чергу, сприяє залученню нових інвестицій та підвищенню туристичної привабливості країни. Таким чином, міжнародний туризм є не лише джерелом доходів та створення робочих місць, але й важливим чинником економічної стабільності та зростання для багатьох держав. Його значення для світової економіки важко переоцінити, що робить відновлення туристичної галузі після пандемії критично важливим завданням для забезпечення економічної стабільності та процвітання багатьох країн.

Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентний спад у міжнародних туристичних потоках. До пандемії глобальний туризм демонстрував стабільне зростання, збільшуючи свій внесок у світову економіку та забезпечуючи значний рівень зайнятості. Однак у 2020 р. суворі обмеження на поїздки, закриття кордонів та численні карантинні заходи стали причиною різкого скорочення кількості подорожей по всьому світу. Це призвело до суттєвих втрат для туристичного сектору, включаючи авіакомпанії, готелі, туристичні агенції та підприємства, що займаються організацією культурних заходів.

За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2020 р. кількість міжнародних туристів скоротилася на 74 % порівняно з 2019 р., що стало найгіршим показником у сучасній історії. Це означає втрату понад мільярда міжнародних прибуттів, що суттєво вплинуло на економіки країн, які значною мірою залежать від туризму. Особливо постраждали регіони, де туризм є ключовим джерелом доходів, такі як Південна Європа, Південно-Східна Азія та Карибський басейн. Найсильніше скорочення кількості туристів спостерігалось в Європі, Азії та Тихоокеанському регіоні, де багато країн запровадили повні або часткові обмеження на в'їзд для іноземних громадян. Наприклад, популярні туристичні напрямки, такі як Італія, Іспанія та Франція, зазнали значного зменшення відвідувань, що призвело до втрати мільярдів доларів

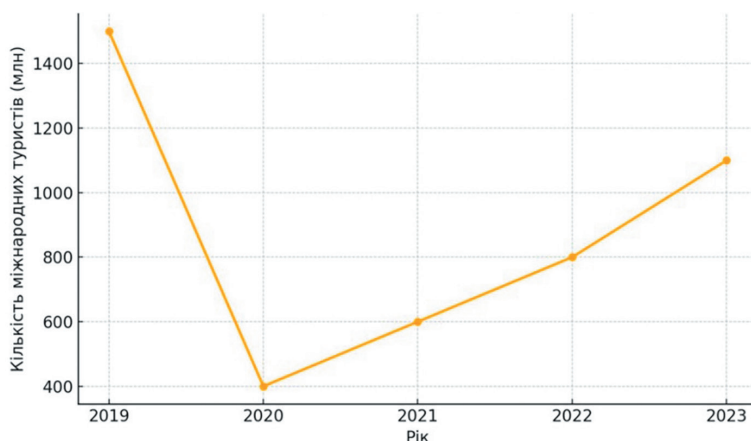


Рис. 1. Зміна кількості міжнародних туристів у світі (2019–2023 рр.), побудовано авторами на основі

Джерело: [7]

доходів. В Азії Китай, Таїланд та інші країни, які приймали мільйони туристів щороку, були змушені закрити свої кордони, що спричинило різке падіння туристичних потоків.

Незважаючи на серйозні втрати, 2021 рік став початком поступового відновлення туризму, коли багато країн почали знімати обмеження на поїздки завдяки масовій вакцинації населення. Водночас процес відновлення залишався нерівномірним, оскільки різні країни відновлювали подорожі з різною швидкістю залежно від темпів вакцинації та дотримання санітарних норм. За даними UNWTO, у 2021 р. міжнародні прибуття зросли приблизно на 4 % порівняно з 2020 р., однак це все ще залишалося на 72 % нижче рівня 2019 р. Рисунок 1 допомагає наочно зрозуміти вплив пандемії на туристичну галузь та показує процес її відновлення у постпандемічний період.

Цей графік ілюструє зниження кількості міжнародних туристів у різних регіонах світу у 2020 р. порівняно з 2019 р., що було спричинене пандемією COVID-19. Найбільше скорочення спостерігалось в Європі, де кількість туристів зменшилася більш ніж на 400 мільйонів осіб. Азія-Тихоокеанський регіон також зазнав значного зниження, втративши понад 280 мільйонів туристів через суворі обмеження на подорожі та закриття кордонів, особливо в таких країнах, як Китай та Таїланд.

Пандемія COVID-19 завдала серйозного удару по глобальному туристичному сектору, спричинивши значні втрати доходів і серйозно вплинувши на ВВП багатьох країн. Туризм, який до пандемії був важливою складовою світової економіки та забезпечував значну частку доходів у багатьох країнах, зазнав безпрецедентного спаду через обмеження на поїздки, закриття кордонів та карантинні заходи.

За даними UNWTO, у 2020 р. глобальні доходи від міжнародного туризму скоротилися на понад 60 % порівняно з 2019 роком. Це призвело до втрати більше ніж 1 трильйона доларів США, що

мало безпосередній вплив на державні бюджети, компанії у сфері гостинності, авіакомпанії, готелі та інші підприємства, які залежать від туристів. У 2020 р. доходи від міжнародних поїздок скоротилися до рівня, який був понад десятиліття тому.

Найбільші втрати доходів зазнали країни, які сильно залежать від туризму, наприклад, країни Карибського басейну, Південно-Східної Азії, Південної Європи, а також популярні туристичні напрямки, як-от Франція, Іспанія, Італія та Таїланд.

Скорочення туристичних потоків мало суттєвий вплив на загальне економічне зростання. За підрахунками, частка туризму у світовому ВВП скоротилася з 10,4 % у 2019 році до близько 5,5 % у 2020 році. Це стало наслідком масового закриття підприємств та втрати робочих місць у галузі.

Зниження доходів від туризму також призвело до скорочення іноземних валютних надходжень, що негативно вплинуло на торговельний баланс багатьох країн. Це ускладнило ситуацію з фінансовими резервами, що є особливо важливим для країн, які мають обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків. У багатьох випадках уряди були змушені вдаватися до запозичень або скорочення державних видатків для підтримки економіки в умовах кризи.

Рисунок 3 показує різке зниження доходів у 2020 році, коли пандемія COVID-19 призвела до закриття кордонів і обмежень на подорожі. У наступні роки спостерігається поступове відновлення туристичних доходів, але навіть у 2023 році вони все ще не досягли рівня 2019 року. Це підкреслює тривалий вплив пандемії на туристичний сектор та необхідність зусиль для повного відновлення галузі.

З початком масової вакцинації та поступовим зняттям обмежень, туристичний сектор почав поступово відновлюватися. Проте повне повернення до рівня 2019 року все ще залишається викликом. Відновлення туристичних потоків значною мірою залежить від таких факторів, як

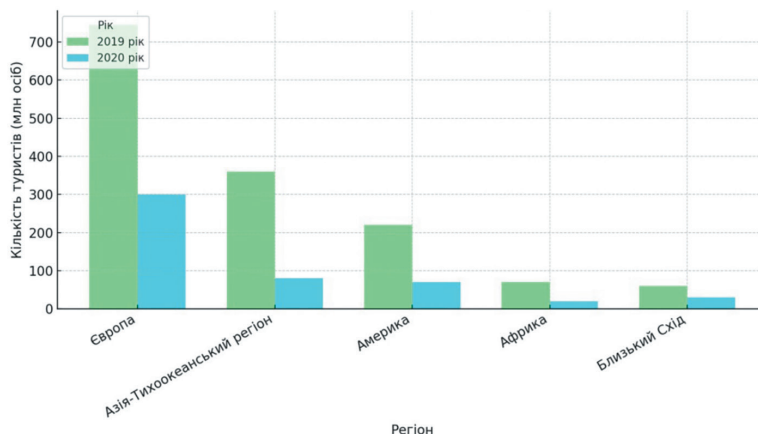


Рис. 2. Кількість міжнародних туристів за регіонами у 2019 та 2020 роках, побудовано авторами на основі

Джерело: [11]

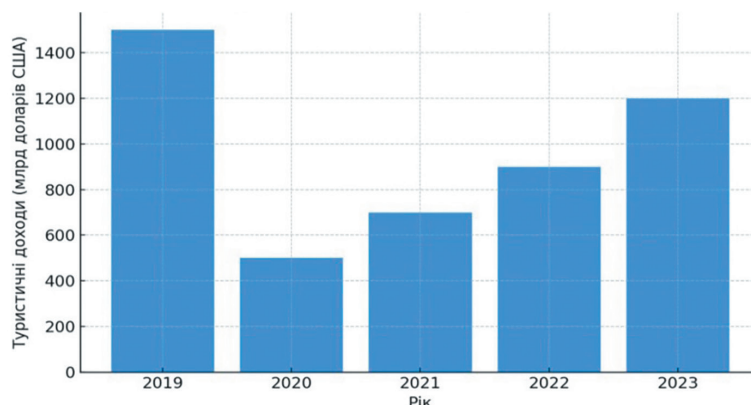


Рис. 3. Порівняння туристичних доходів у світі до та після пандемії, побудовано авторами на основі

Джерело: [11]

темпи вакцинації, рівень довіри до безпеки подорожей, а також економічна ситуація у країнах, що відправляють туристів. Таким чином, пандемія COVID-19 серйозно вплинула на доходи від туризму та економіку багатьох країн, що змусило їх переглянути стратегії розвитку туристичного сектору та шукати нові способи залучення туристів і відновлення галузі в постпандемічний період.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на зайнятість у туристичному секторі, який став одним із найбільш постраждалих у всьому світі. З початком пандемії у 2020 році закриття кордонів, суворі обмеження на подорожі та локдауни спричинили масове скорочення робочих місць у готельному бізнесі, авіакомпаніях, туристичних агентствах, ресторанах та інших підприємствах, які обслуговують туристів. Це призвело до значного зменшення доходів багатьох працівників, що загострило соціально-економічні проблеми в багатьох країнах. Зокрема, за даними UNWTO, у 2020 році загалом втрачено близько 100 мільйонів робочих місць у сфері туризму. Вразливими виявилися ті країни, економіка яких значною мірою залежить від туризму. Наприклад, у Таїланді зайнятість у туристичному секторі знизилася майже на 60 %, а в Іспанії та Італії кількість працівників у цій галузі скоротилася більше ніж на половину. У США туристична галузь втратила понад 4 мільйони робочих місць у 2020 році через обмеження на поїздки як всередині країни, так і за її межами.

Втрата роботи для мільйонів людей спричинила зниження рівня доходів та погіршення умов життя багатьох сімей, які залежали від роботи в туристичній індустрії. Це також вплинуло на регіони, де туризм є основним джерелом доходів для місцевих громад, що призвело до посилення міграції та відтоку кваліфікованих кадрів в інші сфери або регіони.

Починаючи з 2021 року, зі зняттям частини обмежень та початком масової вакцинації, рівень зайнятості в туристичному секторі почав поступово

відновлюватися. Проте це відновлення проходило нерівномірно між країнами та регіонами. Наприклад, у США, де програма підтримки малого бізнесу була однією з наймасштабніших, зайнятість почала відновлюватися швидше. У Європі, завдяки введенню COVID-паспортів, відновлення було помітним у літні місяці 2021–2022 рр.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку, у багатьох країнах кількість робочих місць у туристичній галузі все ще не повернулася до рівня 2019 року. Зниження доходів багатьох підприємств, невизначеність щодо нових хвиль вірусу та зміни у звичках споживачів змусили роботодавців бути обережними щодо розширення штату. Водночас зростання популярності внутрішнього туризму та цифровізація деяких аспектів туристичного бізнесу сприяли створенню нових робочих місць, що відповідають новим вимогам ринку. Таким чином, пандемія COVID-19 стала серйозним викликом для зайнятості у туристичному секторі, призвівши до масових скорочень та зміни структури робочої сили. Відновлення зайнятості залишається ключовим завданням для урядів та міжнародних організацій, оскільки повернення до докризових показників потребує додаткових зусиль у вигляді підтримки підприємств, стимулювання туристичного попиту та адаптації до нових умов роботи в галузі.

Ось лінійний графік, що показує зміну рівня зайнятості в туристичному секторі в різних країнах (Франція, США, Іспанія, Італія та Таїланд) з 2019 по 2023 роки. Графік ілюструє значне зниження кількості робочих місць у 2020 році, коли пандемія спричинила масові скорочення в галузі через закриття кордонів і обмеження на подорожі. У наступні роки спостерігається поступове відновлення рівня зайнятості, однак у деяких країнах кількість робочих місць досі не досягла рівня 2019 року. Це підкреслює тривалий вплив пандемії на робочі місця у туристичному секторі та необхідність додаткових заходів для підтримки відновлення.

Пандемія COVID-19 суттєво змінила уподобання туристів та спричинила виникнення нових трендів у сфері подорожей. Одним із найяскравіших проявів цих змін став розвиток внутрішнього туризму, який набув популярності як альтернатива міжнародним поїздкам у період обмежень на подорожі. Закриття кордонів та суворі карантинні заходи змусили мільйони людей змінити свої плани щодо відпочинку та відкрити для себе нові можливості для подорожей у межах власних країн.

Внутрішній туризм став привабливим через менші ризики для здоров'я, простішу логістику та можливість уникнути складних процедур перетину кордонів, таких як тестування на COVID-19 та обов'язковий карантин. Це дало змогу людям насолодитися відпочинком у більш безпечному середовищі, а також підтримати місцеві туристичні підприємства, які постраждали від втрати іноземних відвідувачів. У багатьох країнах уряди запровадили спеціальні програми та ініціативи для стимулювання внутрішнього туризму,

такі як субсидії на подорожі, знижки на готельне розміщення та податкові пільги для туристів. Розвиток внутрішнього туризму в умовах пандемії змінив структуру попиту та вплинув на туристичні підприємства, які змушені були адаптувати свої пропозиції до потреб місцевих відвідувачів. Хоча міжнародний туризм поступово відновлюється, внутрішній туризм зберігає свою популярність, і багато туристів продовжують обирати відпочинок у межах своєї країни через відносно низькі витрати, доступність та безпеку. Ця тенденція створює нові можливості для місцевих громад та сприяє розвитку інфраструктури у тих регіонах, які раніше були менш популярними серед відвідувачів.

Рисунок 5 ілюструє зростання популярності внутрішнього туризму в ключових країнах (Франція, США, Іспанія, Італія та Таїланд) у 2022 році. Графік показує, що в усіх зазначених країнах кількість внутрішніх поїздок значно перевищувала кількість міжнародних. Це свідчить про те, що після пандемії туристи частіше обирали подорожі у межах

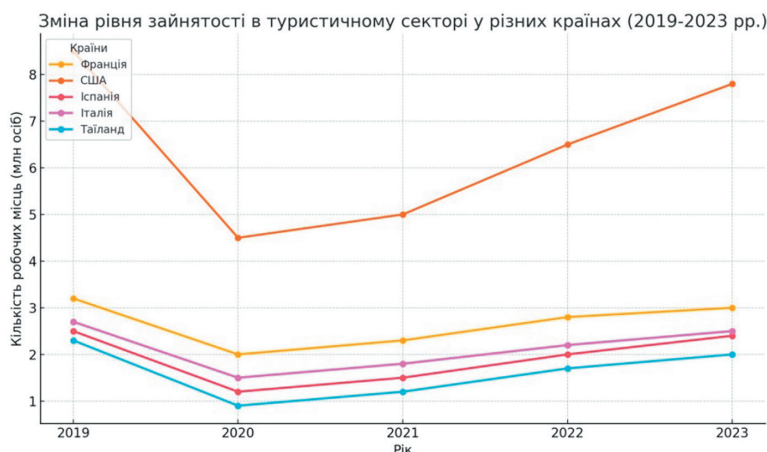


Рис. 4. Зміна рівня зайнятості в туристичному секторі (2019–2023 рр.), побудовано авторами на основі Джерело: [14]

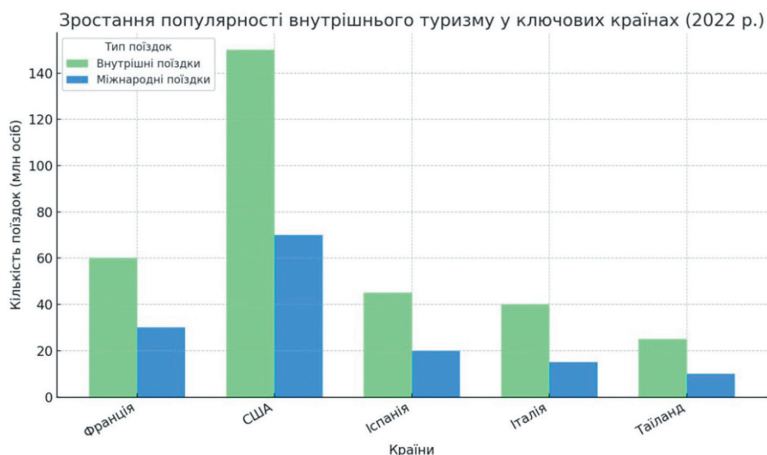


Рис. 5. Зростання популярності внутрішнього туризму у ключових країнах (2022 р.), побудовано авторами на основі

Джерело: [10]

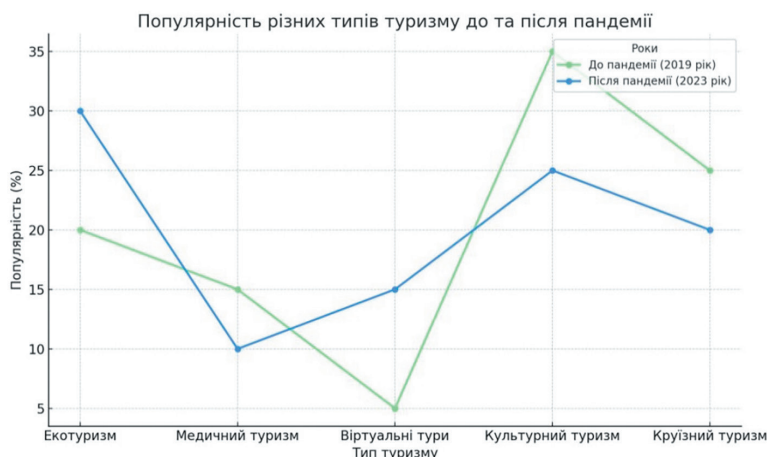


Рис. 6. Популярність різних типів до та після пандемії, побудовано авторами на основі

Джерело: [9]

своїєї країни, що було зумовлено безпековими міркуваннями та спрощеними умовами подорожей. Внутрішній туризм став важливим драйвером відновлення туристичної галузі, особливо в країнах із розвинутою інфраструктурою для внутрішніх подорожей.

Ось графік, що показує зміни в популярності різних типів туризму до пандемії (2019 рік) та після неї (2023 рік). На графіку видно, що екотуризм значно зріс у популярності після пандемії, оскільки люди стали більше цінувати природу та відпочинок на відкритому повітрі. Водночас популярність медичного туризму дещо знизилася через обмеження на поїздки та зміну пріоритетів туристів. Віртуальні тури, які були майже невідомі до пандемії, суттєво зросли в популярності, оскільки багато людей під час карантинних обмежень почали досліджувати нові місця онлайн. Культурний туризм залишився популярним, але втратив частку на користь інших видів, таких як екотуризм. Популярність круїзного туризму також знизилася через ризики та обмеження, пов'язані з пандемією.

Відновлення туристичної галузі після пандемії COVID-19 стало складним процесом, що вимагав адаптації до нових реалій та розробки ефективних стратегій. Країни по-різному підходили до відновлення туризму, запроваджуючи інноваційні заходи та програми, спрямовані на стимулювання туристичних потоків, підвищення довіри до безпеки подорожей та підтримку місцевих туристичних підприємств.

Рисунок 7 показує порівняння темпів зняття карантинних обмежень та їх вплив на зростання кількості туристів з 2020 по 2023 рік. На карті видно, як зростання рівня зняття обмежень (значення від 0 до 1) корелює зі збільшенням кількості туристів. Наприклад, у США та Франції швидше зняття обмежень сприяло більшому зростанню туристичних потоків. Італія та Таїланд відновлювалися повільніше через більш поступове зняття обмежень.

Постпандемічний період став часом великих викликів та нових можливостей для туристичної галузі, яка продовжує адаптуватися до змін, що принесли пандемія COVID-19 та її наслідки. Під

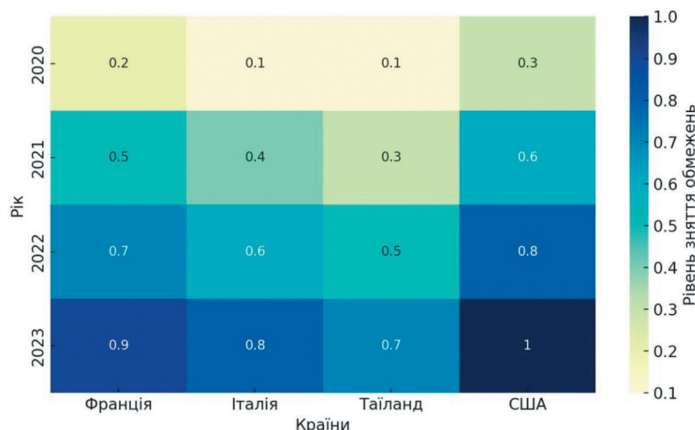


Рис. 7. Порівняння темпів зняття обмежень та їх вплив на зростання кількості туристів з 2020 по 2023 рік, побудовано авторами на основі

Джерело: [8; 13]

час відновлення галузі з'являються нові стандарти, що стосуються безпеки, екології та впровадження цифрових технологій. Хоча багато країн поступово знімають обмеження на подорожі, частина нових стандартів безпеки залишається актуальною. Це включає вимоги до тестування перед подорожами, сертифікати вакцинації, використання масок у громадських місцях та дотримання соціальної дистанції в туристичних об'єктах. Нові заходи безпеки стали не лише обов'язковими вимогами, але й способом підвищення довіри туристів до безпечних поїздок.

Багато туристів тепер очікують від готелів, авіакомпаній та туристичних агентств чітких правил та стандартів щодо дезінфекції, вентиляції приміщень та забезпечення безпеки. Впровадження цих стандартів стало частиною нової нормальності, яку галузь змушена прийняти для залучення туристів, навіть після зняття більш жорстких карантинних заходів.

Пандемія дала туристичному сектору час для переосмислення та перегляду підходів до збереження природних ресурсів. Тривалий період обмежень на подорожі дозволив деяким екосистемам відновитися від надмірного туристичного навантаження. Це змусило багато країн та регіонів зосередитися на створенні більш стійких туристичних практик, які поєднують збереження природи з економічним розвитком.

Попит на екотуризм значно зріс у постпандемічний період, оскільки туристи стали більше цінувати природні ландшафти [3], збереження дикої природи та культурну автентичність. Наприклад, подорожі до національних парків, участь у волонтерських програмах з охорони природи та відвідування екологічно чистих курортів стали популярнішими. Це створює можливість для розвитку екологічно відповідального туризму, який приносить користь як туристам, так і місцевим громадам.

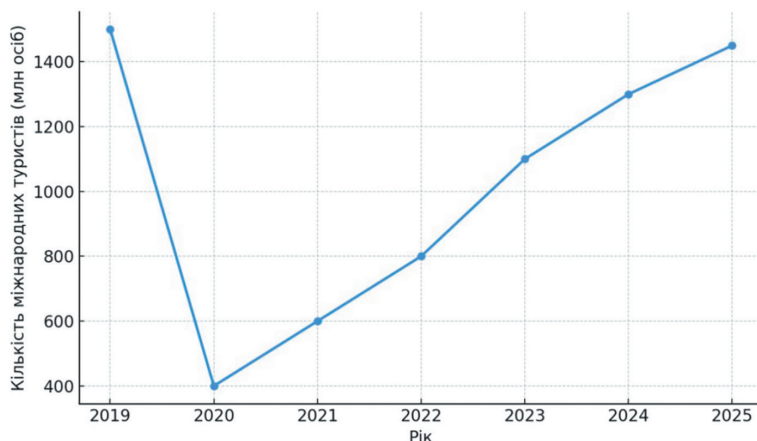


Рис. 8. Прогноз розвитку туристичних потоків на 2024–2025 рр., побудовано авторами на основі

Джерело: [7]

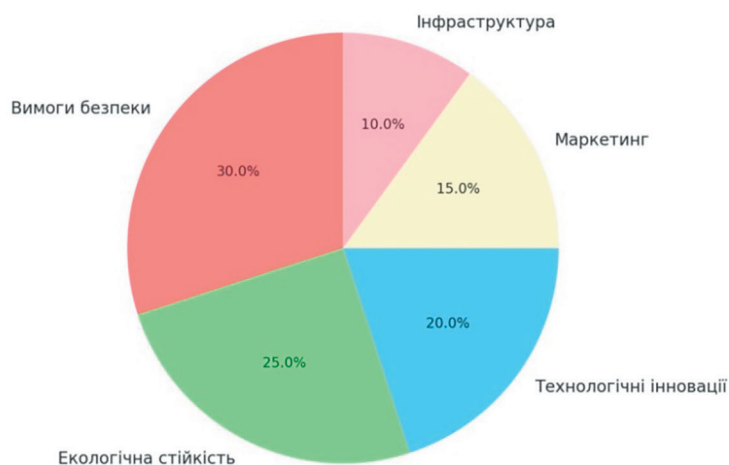


Рис. 9. Основні чинники, що впливатимуть на відновлення туризму в майбутньому, побудовано авторами на основі

Джерело: [12]

Постпандемічний період став часом великих змін для туристичної галузі, який супроводжується новими викликами та перспективами. Збереження стандартів безпеки, розвиток екологічного туризму та впровадження цифрових технологій визначатимуть майбутнє галузі, роблячи її більш стійкою та адаптованою до нових потреб туристів. Водночас успіх цих змін залежить від здатності галузі інтегрувати нові практики та знайти баланс між економічними потребами та екологічною відповідальністю.

Рисунок 8 демонструє поступове відновлення туризму після значного спаду у 2020 році через пандемію COVID-19. Прогнозоване зростання на 2024 і 2025 роки вказує на можливе наближення кількості туристів до рівня, який спостерігався до пандемії у 2019 році.

На рисунку 9 відображені чинники, як вимоги безпеки (30 %), екологічна стійкість (25 %), технологічні інновації (20 %), маркетинг (15 %) та інфраструктура (10 %). Ці фактори відіграють ключову роль у відновленні туристичних потоків, оскільки туристи шукають безпечні умови для подорожей, стійкі практики, а також нові цифрові рішення для зручнішого планування своїх поїздок.

Висновки. Пандемія COVID-19 стала найбільшим викликом для міжнародного туризму за останні десятиліття, спричинивши безпрецедентний спад у туристичних потоках, втрати робочих місць та значне скорочення доходів у багатьох країнах. Різне зменшення кількості туристів у 2020 році, жорсткі обмеження на подорожі та закриття кордонів продемонстрували вразливість туристичного сектору до глобальних криз. Водночас, пандемія висвітлила важливість гнучкості, інновацій та адаптації до змінних умов ринку.

Для досягнення сталого відновлення туристичного сектору необхідна тісна міжнародна співпраця між країнами, міжнародними організаціями та приватним сектором. Важливо спільно працювати над розробкою нових стандартів безпеки, обмінюватися інформацією про нові виклики та практики, а також координувати дії для підтримки міжнародних подорожей.

Таким чином, забезпечення стійкого відновлення туризму потребує спільних зусиль, орієнтованих на інновації, стійкість та підтримку міжнародного співробітництва. Тільки так туристичний сектор зможе не лише повернутися до докризових показників, але й стати більш стійким та готовим до викликів майбутнього.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок світу та України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 58-1. С. 120–124 с.

2. Журавка Ф.О., Філатова Г.П., Галинська Ю.В., Ярова І.Є. Розвиток ринку міжнародного туризму в умовах пандемії COVID-19: світові тенденції та Україна. *Міжнародні економічні відносини*. 2021. № 4 (238). С. 100–109.

3. Лібенко Ю.С., Гутарева Ю.В. Екологічний туризм в умовах пандемії COVID-19: проблеми та перспективи розвитку. *ECONOMICS: time realities*. № 3 (55). 2021. 68–73.

4. Підгірна В., Ємчук Т. Перспективи розвитку ринку туристичних послуг України в умовах трансформаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 46–51.

5. Подлепіна П.О., Кучечук Л.В. Проблеми та перспективи міжнародного туризму в постковідному світі. *Бізнесфорум*. 2022. № 7. С. 155–161.

6. Тюріна Д.М. Міжнародний туризм в умовах пандемії: проблеми та шляхи подальшого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 30. С. 78–88.

7. Gossling S., Scot, D., Hall C. M. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29, No. 1. P. 1–20.

8. Hall C. M., Scott, D. Climate change and tourism: COVID-19 as a critical juncture. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29(1). P. 1–19.

9. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321.

10. OECD. Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення 13.10.2024)

11. UNWTO. International Tourism Highlights. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення 17.10.2024)

12. UNWTO. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (дата звернення 13.10.2024)

13. UNWTO. Tourism and COVID-19: Navigating through the Crisis. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення 15.10.2024)

14. World Travel & Tourism Council. (2023). *Travel & Tourism Economic Impact Reports*. WTTC. URL: <https://www.wttc.org> (дата звернення 15.10.2024)

REFERENCES:

1. Danilenko-Kulchytska V.A. (2020). Vplyv pandemii COVID-19 na turystychnyi rynek svitu ta Ukrainy [Impact of the COVID-19 pandemic on the tourism market of the world and Ukraine]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, vol. 58(1), pp. 120–124.

2. Zhuravka F. O., Filatova H. P., Halynska Yu. V., Yarova I. Ye. (2021). Rozvytok rynku mizhnarodnoho turyzmu v umovakh pandemii COVID-19: Svitovi tendentsii ta Ukraina [Development of the international tourism market in the context of the COVID-19 pandemic: Global trends and Ukraine]. *Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny*, vol. 4(238), pp. 100–109.

3. Libenko Yu. S., Hutareva Yu. V. (2021). Ekolohichni turizm v umovakh pandemii COVID-19: Problemy ta perspektyvy rozvytku [Ecological tourism in

the context of the COVID-19 pandemic: Problems and prospects for development]. *Economics: Time Realities*, 3(55), 68–73.

4. Pidgirna V., Yemchuk T. (2020). Perspektyvy rozvytku rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh transformatsiinykh zmin [Prospects for the development of Ukraine's tourism services market in the context of transformational changes]. *Infrastruktura rynku*, vol. 49, pp. 46–51.

5. Podlepina P. O., Kuchechuk L. V. (2022). Problemy ta perspektyvy mizhnarodnoho turyzmu v postkovidnomu sviti [Problems and prospects of international tourism in the post-COVID world]. *Biznesforum*, vol. 7, pp. 155–161.

6. Tyurina D. M. (2021). Mizhnarodnyi turyzm v umovakh pandemii: Proble ta shliakhy podalshoho rozvytku [International tourism in the context of the pandemic: Problems and ways of further development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 30, pp. 78–88.

7. Gossling S., Scott D., Hall C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29(1), pp. 1–20.

8. Hall C. M., Scott D. (2021). Climate change and tourism: COVID-19 as a critical juncture. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29(1), pp. 1–19.

9. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, no. 117, pp. 312–321.

10. OECD. (2024). Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery. Available at: <https://www.oecd.org> (accessed October 13, 2024)

11. UNWTO. (2024). International Tourism Highlights. World Tourism Organization. Available at: <https://www.unwto.org> (accessed October 17, 2024)

12. UNWTO. (2024). Tourism and COVID-19: Navigating through the Crisis. World Tourism Organization. Available at: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (accessed October 13, 2024)

13. UNWTO. (2024). World Tourism Organization. Available at: <https://www.unwto.org> (accessed October 13, 2024)

14. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). Travel & Tourism Economic Impact Reports. Available at: <https://www.wttc.org> (accessed October 15, 2024)

ПРОСТОРОВО-ЧАСОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

SPATIO-TEMPORAL ASPECTS OF THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено корпоративну культуру з позиції простору і часу як важливих категорій, що характеризують процеси її формування та сутнісного наповнення. Підкреслено, що час, як абстрактна категорія, характеризує хронологічну складову формування корпоративної культури, динаміку її зміни, а простір, як абстрактна категорія, характеризує порядок розташування матеріальних елементів корпоративної культури, взаємодію її інструментальної та символічної підсистем. Проаналізовано формування скоаових елементів корпоративної культури в контексті простору й часу відповідно до рівнів корпоративної культури. Охарактеризовано основні аспекти прояву простору й часу в процесі формування корпоративної культури: технологічний, вартісний, світоглядний. Виділено особливості прояву просторово-часових категорій в процесі формування корпоративної культури під дією сучасних факторів: інформатизації, цифрової трансформації економіки України, створення віртуального середовища. Обґрунтовано історичну логічність появи віртуальної культури, для якої характерні відмінні просторово-часові ознаки та інша ціннісна парадигма культурної взаємодії.

Ключові слова: віртуальна реальність, віртуальна культура, корпоративна культура, культура відкритості, рівні корпоративної культури, цінності, просторово-часові ознаки.

The article examines corporate culture from the standpoint of space and time as important categories characterizing the processes of its formation, change and substantive content. The author substantiates the expediency of considering the spatial and temporal aspects of corporate culture formation on the basis of the socio-humanistic management paradigm, the concept of development and the activity approach to interpreting the essence of corporate culture. It is emphasized that time, as an abstract category, characterizes the chronological component of corporate culture formation, the dynamics of its change, and space, as an abstract category, characterizes the order of arrangement of material elements of corporate culture, the interaction of its instrumental and symbolic subsystems. On the basis of the analysis method, a comparative characterization of corporate culture elements in the context of space and time according to the levels of corporate culture is carried out, which is the result of the study and has applied value. The main aspects of the manifestation of space and time in the process of forming corporate culture are allocated and characterized: technological, cost, worldview. The author emphasizes the special role of the worldview aspect, which reflects the use of space and time as a methodological tool for the cognitive process, enriching corporate memory and the experience of relations in the organization. The historical and logical method is used to study the evolutionary path of change in the categories of space-time in the context of their impact on the formation of corporate culture. The peculiarities of manifestation of space-time categories in the process of formation of corporate culture under the influence of modern factors: informatization, digital transformation of the Ukrainian economy, creation of a virtual environment are highlighted. Using the method of dialectical logic, the author substantiates the historical logic of the emergence of virtual culture, which is characterized by distinctive spatial and temporal features and a different value paradigm of cultural interaction. It is concluded that the influence of modern communication tools makes its own adjustments to the formation of the corporate culture of virtual teams, for which it is important to form a culture of remote work and establish flexible rules of interaction.

Keywords: virtual reality, virtual culture, corporate culture, culture of openness, levels of corporate culture, values, spatio-temporal features.

УДК 658.3.658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-42>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Склярчук Т.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Skliaruk Tetiana

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Протягом свого історичного шляху формування й розвитку корпоративна культура утвердилася як тонкоплановий інструмент управління, як нематеріальний ресурс, спроможний забезпечувати ефективну діяльність організацій навіть за умов кризових явищ. Отож, у топ менеджменту організацій уже не виникає сумнівів у необхідності формування корпоративної культури. Однак, світ динамічно змінюється, появляються нові виклики й нові тенденції, які пронизують соціально-економічні процеси й явища суспільства. Із появою нових факторів появляються не тільки нові можливості, але й зростають загрози, і, як наслідок, окреслюються нові проблеми. Глобалізація,

цифрова трансформація економіки, віртуалізація усталеного життєвого укладу вносять зміни у соціальну комунікацію, кардинально перетворюють простір і час існування людей, формують іншу ціннісну орієнтацію і взаємодію. Ці зміни стосуються і корпоративної культури, яка у віртуальному середовищі набуває ознак віртуальної культури із зміненими просторово – часовими аспектами. Отож, у прикладній площині проблема полягає в необхідності швидкого адаптування до сучасних колізій, переорієнтування елементів корпоративної культури під нові просторово-часові ознаки, але зберігаючи, при цьому, основні норми й цінності морально-етичної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Корпоративна культура з огляду на свою змістовно-функціональну багатогранність є предметом вивчення представників багатьох галузей науки та практиків. Науковці досліджують різні аспекти цієї категорії, а практики підтверджують її актуальність і ефективність. Зокрема, Вараксіна О., Шульга В. у своїй статті висвітлюють роль корпоративної культури [1], Полянська А.С., Дюк О.М., розглядаючи модель формування корпоративної культури, звертають увагу на функції створення єдиного культурного простору і принципи формування корпоративної культури [3]; колектив авторів Череп А., Маказан Є., Томарева-Патлахова В., Лепьохін, О., Канабекова М. більше уваги приділяють моделюванню механізму реалізації корпоративної культури підприємств [7]. Структурну побудову організаційної культури та її причетність до лідерства розкриває публікація Е.Шейна [10]. Шепеленко С.М. актуалізує процес формування корпоративної культури відповідно до сучасних умов інтелектуалізації суспільства і обґрунтовує її роль у цьому процесі [8]. Вплив інформатизації, цифрової економіки, віртуального простору на формування корпоративної культури є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир'янова О.В. проводять комплексний аналіз віртуального менеджменту як наслідок створення віртуальних команд [2]; Прудникова О.В. виділяє в культурному полі інформаційну культуру суб'єктів віртуальних організацій [4]; Сащук Г. М. також підкреслює роль віртуальної реальності у формуванні культури сучасного інформаційного суспільства [5]; Трушкіна Н. Чернух Д. характеризують цифрову культуру компаній [6]. Просторово-часові аспекти культурологічного фактора, однак, не прив'язуючись до корпоративної культури, висвітлює публікація Щербака І.М. [9]. Загалом, відмічаємо доволі широкий спектр наукових досліджень корпоративної культури, які розкривають її багатогранну сутність, змістову структуру, загальний механізм її формування та вплив на ефективність організацій. Однак, відсутні системні дослідження, які б відображали специфіку впливу просторово-часових аспектів на формування корпоративної культури в сучасних умовах, позначених чинниками інформатизації, цифровізації, віртуалізації всіх сфер соціально-економічного життя.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні основних просторово-часових аспектів впливу на формування корпоративної культури, які еволюціонують і змінюються під впливом сучасних викликів і тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є цілісною системою, просторово сформованою і функціонально

обумовленою часовими рамками. Категорія простору характеризує взаємодію елементів системи та її структурність. Категорію часу пов'язують із тривалістю існування системи, послідовністю зміни її станів. Взаємозв'язок простору і часу є джерелом розвитку будь-якої системи, отож, корпоративна культура концептуально пов'язана із універсальним законом розвитку, а діяльнісна природа корпоративної культури підтверджує цей зв'язок. Корпоративна культура є управлінським інструментом, який поєднує людей у просторі і часі на основі корпоративних цінностей, уможливаючи формування ефективних процесів і структурної ієрархії в організації. Сутнісне наповнення культури охоплює її зміст і форму прояву. З цієї причини можна досліджувати корпоративну культуру з позиції простору і часу як важливих категорій, що характеризують процеси її формування, сутнісного наповнення й організування. Формування корпоративної культури відбувається в часі й просторі і, відповідно, підвладне дії часово-просторовим законам. Зокрема, час, як абстрактна категорія, характеризує хронологічну складову формування корпоративної культури, динаміку її зміни чи зміни її окремих елементів. Простір, як абстрактна категорія, характеризує порядок розташування матеріальних елементів корпоративної культури, взаємодію її інструментальної та символічної підсистем.

Доцільно виділити елементи корпоративної культури, які мають відношення до простору і до часу. Для цього використаємо структуру корпоративної культури, запропоновану Е. Шейном [10], який виділяє три рівні корпоративної культури:

- 1) поверхневий (артефакти);
- 2) підповерхневий (аксіологічний);
- 3) глибинний.

У контексті категорій простору-часу поверхневий рівень найбільше тяжіє до просторової категорії, а підповерхневий і глибинний рівні більшою мірою стосуються категорії часу. Поверхневий рівень відображає зовнішні прояви корпоративної культури, які візуально можна досягнути і побачити, та зовнішні атрибути, виражені в символічному ряді культури. Це, насамперед, структурна побудова організації, архітектура будівель, приміщень, колористика, корпоративна символіка: логотип, девізи, гасла символи, які повинні мати відповідне просторове втілення. До поверхневого рівня відносимо також корпоративний клімат та соціально-психологічну атмосферу в організації, хоч для створення сприятливої атмосфери потрібен час, але вона простежується в просторовій взаємодії людей і теж зовнішньо осяжна. Просторові елементи корпоративної культури пов'язані із дизайн-мисленням і вони є первинними індикаторами сприйняття корпоративної культури, адже саме вони першими потрапляють

в поле знайомства із організацією і створюють перше враження від неї. Ці елементи корпоративної культури дають можливість провести попередні оцінки корпоративної культури на основі безпосереднього спостереження і візуального сприйняття організації. Отож, поверхневий рівень корпоративної культури в контексті просторового сприйняття є видимим, осяжним і відносно статичним. На підтвердження цієї думки наводимо цитату дослідників, які підкреслюють, що «важливим компонентом формування корпоративної культури на підприємстві є робоче середовище, таке як фізичне та психологічне. Дизайн офісного простору, умови праці та забезпечення комфортних умов для роботи впливають на корпоративну культуру. Сучасні офіси з відкритими просторами сприяють комунікації та співробітництву» [8, с. 80]. Однак, в поверхневому рівні є елементи корпоративної культури, які мають відношення до часової категорії, оскільки вимагають тривалої підготовки. Це елементи, які представляють обрядово – символічний ряд : корпоративні ритуали, звичаї, обряди, традиції, легенди, історії (але корпоративний музей, в якому зібрана історія організації, є категорією простору). Для елементів культури, які мають емоційно-психологічний вплив на людей і проводяться у визначений час та із певного приводу, характерне поняття «обрядового» часу, який визначає основні параметри корпоративного дійства. «Обрядовий час визначає також часові межі, послідовність і ритм виконання ритуалів» [9]. Обрядово – символічні елементи корпоративної культури є формою регулювання корпоративних взаємовідносин, залучення персоналу до корпоративних заходів і підвищення лояльності працівників до організації. Елементи підповерхневого рівня корпоративної культури (цінності, філософія, місія й цілі організації, корпоративні норми й правила поведінки в професійному середовищі) також пов'язані із категорією часу і відображають морально-етичні та ціннісні засади функціонування організації.

Щодо глибинного рівня корпоративної культури, який поки що в теоретичному й прикладному ракурсі мало досліджений і пов'язаний із модулями поведінки, зумовленими специфікою національного менталітету, то, на нашу думку, складові цього рівня також тяжіють до часової категорії. Глибинний рівень корпоративної культури програмує поведінку людей на підсвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати елементи поверхневого рівня корпоративної культури, тобто, її видимі атрибути. Імідж організації, її репутація також є функціональними елементами корпоративної культури і теж пов'язані із часом. Елементи корпоративної культури, які пов'язані із часовими рамками, відображають ціннісні аспекти формування корпоративної культури.

Основними аспектами прояву простору й часу в процесі формування корпоративної культури є: технологічний, вартісний, світоглядний. У технологічному аспекті фігурують абстрактні категорії часу й простору : етапи формування корпоративної культури, процес, управлінське й інформаційне забезпечення процесу, які описані вище. Вартісний аспект апелює до соціогуманістичної парадигми менеджменту, відповідно до якої поняття часу й простору мають ознаки соціального сенсу, оскільки акцентовані не на процеси, а на взаємодію людей у цих процесах. Абстрактна категорія простору набуває ціннісного виміру у контексті категорій свободи й розвитку, що характеризують простір вільного обміну ідеями, в якому панує культура відкритості. Категорія часу теж пов'язана із культурою не тільки в контексті тривалості формування її елементів, але й як ціннісна категорія, адже час має свою цінність. З цього приводу дослідники зазначають, «подібно до простору, час у традиційній культурі наділяється семантикою, сакралізується і включається у систему цінностей» [9]. Час, як цінність притаманний одній із форм культури вдячності, яка відображає «якість часу». «Час у свідомості та поведінці людини набуває конкретного психологічного змісту як елемент культури, рівень розвитку якої визначає домінуючу у суспільстві «концепцію часу» [9], і, відповідно до вибраної концепції часу, формується поведінка людини. У цьому зв'язку можемо пов'язувати категорію часу із глибинним рівнем корпоративної культури.

Світоглядний аспект відображає використання простору й часу як методологічного інструменту пізнавального процесу, при цьому простір і час наділяються формами свідомості, адже завдяки спогляданню простору й відчуття часу уможливорюється органічне, хоч і суб'єктивне, формулювання висновків та умозаключень. Світоглядний аспект, крім пізнавальної якості, дає змогу корпоративній культурі реалізувати функцію суспільної пам'яті, яка позитивно збагачує набутий досвід відносин в організації, повертає до традицій, історії – важливих елементів корпоративної культури.

Як і функції корпоративної культури, так і фактори, що впливають на її формування, відображають віяння часу, тенденції, виклики, які пов'язані із категорією часу. Зокрема, в умовах глобалізації трансформується і просторово-часовий вимір, змінюється філософія менеджменту, відповідно, зазнають змін цінності, мотивація людей, їх модель поведінки і взаємовідносини.

Сутнісне розуміння корпоративної культури є аксіоматичним, але її види, змістове наповнення еволюціонують, змінюються під впливом часової категорії. В умовах динамічних змін появляються

нові види корпоративної культури, співзвучні часу. Під впливом інтелектуалізації, притаманній інтелектуальному суспільству, появилася інтелектуальна культура, під впливом інформатизації усіх сфер екосистеми виникла інформаційна культура. З появою віртуальної реальності і віртуальних організацій та розвитком комунікаційних мереж сформувався зовсім інший соціальний простір і появилася віртуальна культура, для якої характерні відмінні просторово-часові ознаки, та й, зрештою, інша ціннісна парадигма і, на думку науковців, «інформаційне суспільство характеризується суперечністю еволюційних процесів у культурі – наявністю як диференціації, так й інтеграції [4, с. 45]. Категорія часу у віртуальному просторі і віртуальній культурі відрізняється від сприйняття часу в реальному середовищі, де час сприймається як соціальний час, притаманний соціальним системам. Просторово віддалені команди працюють в режимі одного часу, але не мають особистого контакту, тому соціально ізольовані. Отож, поява віртуальних організацій із просторово віддаленою формою роботи зумовила потребу у формуванні ще одного підвиду корпоративної культури – культури відкритості, побудованій на принципах прозорості і довіри.

Для віртуальної культури характерні інші елементи, ніж для традиційної культури організацій, які функціонують в реальних умовах. Це стосується як поверхневого рівня корпоративної культури (зовнішніх артефактів, просторово розміщених, та символічного ряду культури), так і для підповерхневого рівня, оскільки ціннісні орієнтації відмінні. Вплив сучасних комунікаційних інструментів вносить свої корективи у формування корпоративної культури віртуальних команд, для яких пріоритетним завданням є формування культури дистанційної роботи і встановлення гнучких правил взаємодії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Корпоративна культура відповідно до діяльнісного і філософського підходів пов'язана із категорією простору й часу як у теоретичному, так і прикладному сенсі. Всі елементи корпоративної культури на поверхневому, підповерхневому і глибинному рівнях перебувають у координатах простору й часу і, відповідно, еволюціонують під дією різноманітних факторів і змін у системах менеджменту. Зміни у системах менеджменту та бізнес-середовища зумовлюють зміну природи організації, що, своєю чергою видозмінює технологічний, вартісний та світоглядний аспекти прояву простору й часу в процесі формування корпоративної культури. Глобальні виклики сучасного світу модернізують архітектуру соціально-економічних процесів, актуалізують віртуальну реальність, в якій присутні віртуальні команди й віртуальні комунікації, і породжують потребу формування

інших моделей корпоративної культури, в яких простір і час зливаються воедино і зникають рівні, притаманні культурі реального простору. З метою реагування на виклики часу доцільно проводити комплексні дослідження, спрямовані на формування моделі віртуальної культури, її сутнісно-змістової структури, ціннісного наповнення і механізму реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49.
2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир'янова О.В. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47.
3. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 27. С. 13–14.
4. Прудникова О.В. Інформаційна культура суб'єктів віртуальних комунікацій. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2018. № 3 (38). С. 43–52.
5. Сашук Г.М. Віртуалізація реальності як феномен культури сучасного інформаційного суспільства. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe*. 2019. Вип. 10. С. 22–20.
6. Трушкіна Н. Чернух Д. Цифрова культура компанії: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. Pp. 19–33.
7. Череп А., Маказан Є., Томарева-Патлахова В., Лепьохін О., Канабекова М. Модель реалізації механізму формування корпоративної культури підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. Vol. 5(52). P. 504–516.
8. Шепеленко С.М., Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2024. Вип. 55. С.76–86.
9. Щербак І.М., Категорія часу у традиційній культурі. Простір і час культури. URL: <https://newacropolis.org.ua/theses/katehoriia-chasu-u-tradytsiini-kulturi-1500792585>
10. Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership* / Schein Edgar H. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004. 458 p

REFERENCES:

1. Varaksina O., Shulha V. (2023) Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49.
2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Kiryianova, O. V. (2023). Kompleksnyi analiz virtualnogo komandnogo menedzhmentu v orhanizatsii [Comprehensive analysis of virtual team management in organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47.

3. Polyanska, A. S., Diuk, O. M. (2018). Formuvannia modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Formation of the corporate culture model in the activities of domestic enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 27, pp. 13–14.
4. Prudnykova, O. V. (2018). Informatsiina kultura subiektiv virtualnykh komunikatsii [Information culture of virtual communication subjects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho"*, vol. 3(38), pp. 43–52.
5. Sashchuk, H. M. (2019). Virtualizatsiia realnosti yak fenomen kultury suchasnoho informatsiinoho suspilstva [Virtualization of reality as a phenomenon of culture in the modern information society]. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe : elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*, vol. 10, pp. 20–22.
6. Trushkina, N., Chernukh, D. (2023). Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii [Digital culture of companies: Refining terminology]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2(1), pp. 19–33.
7. Cherep, A., Makazan, Y., Tomareva-Patlahova, V., Lepokhin, O., Kanabekova, M. (2023). Model realizatsii mekhanizmu formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Model for implementing the mechanism of corporate culture formation in enterprises]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5(52), pp. 504–516.
8. Shepelenko, S. M. (2024). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstv ta yii vplyv na protses intelektualizatsii [Formation of corporate culture in enterprises and its impact on the intellectualization process]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriia "Ekonomika i upravlinnia"*, vol. 55, pp. 76–86.
9. Shcherbak I. M. Katehoriia chasu u tradytsiinii kulturi [The category of time in traditional culture]. *Prostir i chas kultury*. Available at: <https://newacropolis.org.ua/theses/katehoriia-chasu-u-tradytsiinii-kulturi-1500792585> (accessed November 20, 2024).
10. Schein Edgar H. (2004) Organizational culture and leadership / Schein Edgar H. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 458 p.

ПОРІВНЯННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПІДТРИМКИ ТУРИЗМУ МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ

COMPARISON OF SCIENTIFIC APPROACHES TO ASSESSING TOURISM SUPPORT BY LOCAL COMMUNITIES

Оцінка підтримки туризму місцевими громадами є складним і багатогранним процесом. У статті проаналізовані наукові підходи – теоретичні моделі, які використовуються дослідниками для оцінки сприйняття туризму місцевими жителями. Проведено порівняння за певними критеріями наукових підходів, таких як індекс роздратування Доксі, теорія соціального обміну, модель сталого туризму та інших, які дозволяють зрозуміти взаємовідносини між місцевими жителями та туристами. Встановлено, що ефективність оцінки підтримки туризму залежить від використання комбінації моделей, вибору методів збору даних та підходу до постановки питань при опитуванні місцевих жителів. Зроблено висновок, що отримані результати можуть стати основою для розробки ефективних стратегій сталого розвитку регіонів, спрямованих на інтеграцію територіальних громад у туристичний сектор.

Ключові слова: туризм; сталий розвиток; територіальна громада; науковий підхід; оцінка підтримки туризму; теоретична модель.

The assessment of tourism support by local communities is a complex and multifaceted process that helps gain a deep understanding of the mechanisms of local residents' attitudes toward tourism and the interaction between residents and tourists. Such an assessment is an important aspect of the sustainable development of regions and territorial communities, as local residents play a key role in ensuring the sustainability of tourism initiatives. The attitudes of local communities toward tourism development in their areas and the social interaction between guests and hosts are reflected in the relevant scientific studies. Tourism researchers have made significant scientific contributions to the knowledge necessary for assessing tourism support by local communities. The article analyzes scientific approaches – theoretical models – that have been used to assess tourism support by local communities for the past fifty years. Each of these models has its own objectives, methods, advantages, and limitations. Therefore, it is important to choose a productive model or a combination of models that would most effectively allow for assessing the perception of tourism by local residents in practice. A comparison of the most well-known scientific approaches has been conducted: Doxey's Irritation Index, Social Exchange Theory, Resident Tolerance Model, Sustainable Tourism Model, Social and Cultural Impact Model, and others. It has been established that using a combination of models that take into account not only economic but also ecological and socio-cultural aspects is the most productive for practical application in the face of current challenges. It is substantiated that the effectiveness of tourism support assessment depends on the choice of data collection methods and the approach to formulating questions when surveying local residents. The practical significance of this research lies in the fact that the results obtained can form the basis for developing effective sustainable development strategies for regions, aimed at integrating territorial communities into the tourism sector.

Keywords: tourism; sustainable development; territorial community; scientific approach; tourism support assessment; theoretical model.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-43>

Калмикова І.С.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри
туристичного бізнесу та рекреації,
Одеський національний
технологічний університет

Kalmykova Iryna

Odesa National University of Technology

Постановка проблеми. Стратегічним баченням регіонального розвитку України є сприяння «кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та підвищення якості життя людини» [1, с. 24], щоб вони стали територіями сталого розвитку. Території сталого розвитку – це «самодостатні мікрорегіони, територіальні громади з наявним соціально-економічним потенціалом територій та спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах» [2]. Досягти такої спроможності можна повною мірою саме через завдання, які під силу сфері туризму.

Модель сталості для туризму ґрунтується, крім трьох основних вимірів сталого розвитку (екологічного, соціально-культурного і економічного), ще на четвертому – досвіді туристів [3, с. 12]. Якість загального туристичного досвіду залежить від багатьох факторів, але привітність і толерантність місцевого населення мають особливий вплив на формування позитивного досвіду відвідувачів.

Ставлення місцевих громад до розвитку туризму на їхніх територіях і соціальна взаємодія між гостями та господарями відображені у відповідних наукових дослідженнях, сфокусованих на розробці наукових підходів до оцінки підтримки туризму місцевими жителями. Дослідники використовують теоретичні моделі, щоб пояснити, як туризм працює в реальності, і застосовують їх на практиці, щоб перевірити, наскільки місцеві громади підтримують туризм у своєму регіоні. Однак порівняння таких моделей недостатньо досліджено в зарубіжних, а, особливо, у вітчизняних наукових джерелах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Світовий досвід реалізації будь-яких програм і стратегій щодо сталого розвитку туризму відводить центральну роль людям (так званий антропоцентричний підхід) та передбачає широку участь населення у плануванні, управлінні та реалізації таких програм туризму [4, с. 14]. Питанням залучення населення до участі у стратегічному управлінні розвитком територіальних громад присвячені роботи Н. Ільченка, О. Берданової, Ю. Гринчук,

Д. Утеченко, С. Аароновича, Г. Хаутона, Дж. Ротмана. А особливості сталого розвитку туризму в територіальних громадах досліджували П. Шмулевич, Н. Паньків, О. Карий, Н. Глинський, О. Альбещенко, В. Єрмаченко, Д. Холл, Г. Річардс та багато інших науковців.

Коли місцеві жителі беруть участь у плануванні туризму та управлінні ним, вони позитивно ставляться до його розвитку. С. Соляник звертає увагу на той факт, що розробка проблематики соціокультурних комунікацій в туризмі, які дозволяють максимізувати співробітництво і взаєморозуміння між гостями та господарями, є зараз одним з актуальних завдань [5, с. 228]. А робота Н. Кудли доводить, що ефективно управління туризмом на місцевому рівні сприяє позитивному ставленню місцевих жителів до туристичної діяльності та її впливу на громаду [6, с. 48]. У цьому контексті ставлення визначається як тенденція позитивно чи негативно реагувати на певну ідею, об'єкт, особу чи ситуацію, і це викликає реакцію людини на такі стимули.

В низці закордонних досліджень протягом останнього півстоліття науковці Дж. Доксі [7], Дж. Ап [8], К. Юровські, М. Уйсал, Д.Р. Вільямс [9], Й. Юн, Д. Гурсой, Дж.С. Чен [10] продемонстрували, що рівень контролю місцевою громадою над туристичними ініціативами є ключовим елементом в оцінці її підтримки туризму. В цих дослідженнях застосовуються різні наукові підходи – теоретичні моделі, які використовуються як інструменти та індикатори для визначення, моніторингу та відображення стану або рівня підтримки туризму з боку місцевих громад. Для допомоги вітчизняним науковцям у використанні цих підходів на практиці як окремо, так і у комплексі, назріла необхідність здійснити їх порівняння.

Постановка завдання. Метою цієї роботи є порівняння за певними критеріями наукових підходів, які використовуються у дослідженнях для оцінки підтримки туризму з боку місцевих громад. Особливо актуальним це є для усвідомлення ролі туризму в повоєнному відновленні нашої країни, поглибленні підтримки місцевими жителями туристичних ініціатив для сталого розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато наукових теорій і моделей, які побачили світ п'ятдесят років тому, все ще залишаються актуальними. Деякі з них є підґрунтям для багатьох сучасних досліджень. Розглянемо кілька наукових підходів, які використовуються для оцінки підтримки туризму з боку місцевих громад.

Модель індексу роздратування Доксі (Doxey's Irritation Index), розроблена Дж. Доксі [7], є однією з найбільш відомих. Вона корисна для розуміння динаміки зміни ставлення місцевих жителів до туризму на різних етапах життєвого циклу туристичної території (за теорією Р. Батлера [11]). В залежності від етапу життєвого циклу реакція

місцевих жителів на туризм проходить через кілька стадій: ейфорія, апатія, роздратування, антагонізм. Цю модель можна розглядати як своєрідну шкалу – від позитивного до негативного ставлення громади, яке змінюється з часом. Однак, вона має недоліки, оскільки спирається на однорідну спільноту, припускаючи, що всі жителі громади однаково ставляться до туризму і туристів.

Варто зазначити, що дослідження з використанням моделі індексу роздратування Доксі в основному проводяться на основі опитувань. Певного прогресу в напрямку теоретичних узагальнень результатів було досягнуто завдяки теорії соціального обміну.

Теорія соціального обміну (Social Exchange Theory) найбільш широко застосовується науковцями для сприйняття туризму місцевими жителями. Вона пропонує, щоб виражена підтримка розвитку туризму розглядалася як готовність вступити в обмін, а жителі вибирали обміни після оцінки вигод і витрат [8]. Якщо переваги (економічні можливості, поліпшення інфраструктури) переважають над негативними наслідками (екологічне забруднення, збільшення вартості життя), то ставлення до туризму залишається позитивним. Дослідження показують, що теорія соціального обміну дозволяє враховувати індивідуальні мотивації та очікування місцевих жителів щодо туризму, проте не завжди враховує колективні інтереси громад.

Великий потенціал для оцінки підтримки туризму має концепція толерантності. Оскільки туристична діяльність іноді суперечить культурі, цінностям, нормам моралі та релігії місцевих жителів, толерантність є посередником між уявленнями про наслідки туризму (витрати та вигоди) та намірами підтримувати розвиток туризму. Модель толерантності місцевих жителів (Resident Tolerance Model) передбачає, що ставлення місцевих жителів до туризму залежить від їхньої здатності толерувати зміни, викликані туристичним розвитком [12, с. 7]. Якщо місцеві жителі відчувають, що вони мають достатньо контролю над туристичними потоками, то їхня толерантність до туризму зростає, і навпаки. Також толерантність має вирішальне значення для досягнення сталого розвитку туризму у регіоні. До недоліків цього підходу можна віднести те, що оцінка сприйняття місцевих жителів може бути суб'єктивною і залежати від індивідуальної інтерпретації.

Дуже актуальною є модель сталого туризму (Sustainable Tourism Model), яка оцінює вплив туризму на економічні, соціальні та екологічні ресурси громади. Ця модель базується на концепції сталого розвитку та наголошує на важливості врахування екологічних, соціальних і економічних аспектів при оцінці підтримки туризму місцевими жителями. Основні критерії для оцінки підтримки туризму включають: мінімізацію негативного впливу туризму на навколишнє середовище,

збереження культурної ідентичності місцевих громад, забезпечення економічних вигод для місцевого населення. Модель сталого туризму пропонує системний підхід до оцінки підтримки туризму громадою, зосереджуючись на балансі між вигодами для місцевого населення і необхідністю зберегти природні та культурні ресурси. Однак вона може бути складною у використанні на місцевому рівні через необхідність отримання великої кількості інформаційних даних для подальшого аналізу.

Модель соціально-культурного впливу (Social and Cultural Impact Model) зосереджується на тому, як місцеві жителі сприймають культурні та соціальні зміни, що виникають унаслідок туристичної діяльності [13]. Ставлення місцевих жителів оцінюється через такі фактори як: зміна соціальної поведінки та цінностей, вплив на традиційні звичаї та спосіб життя, взаємодія між туристами та місцевими жителями. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти культурну динаміку у взаємодії з туристами, але вимірювання соціальних і культурних впливів туризму часто є складним завданням, оскільки вимірювання переважно непрямі.

Інтегрована модель оцінки підтримки туризму (Integrated Model of Tourism Support) забезпечує сучасний науковий підхід до розуміння туристичних систем шляхом інтеграції багатьох факторів і вимірів, які впливають на динаміку туризму. Ця модель поєднує елементи економічного, соціального, екологічного та культурного підходів, пропонує цілісну картину впливу туризму на громади. Вона дозволяє провести комплексну оцінку на основі збору даних з різних сфер, враховуючи економічні вигоди, екологічні ризики, соціокультурні зміни, місцеві стратегії управління туризмом. Ця модель є дуже гнучкою та дає змогу проводити як кількісні, так і якісні дослідження. Але при оцінці потрібно враховувати багато різних факторів, які можуть ускладнювати обробку результатів.

Модель соціального капіталу (Social Capital Model) оцінює, як соціальні зв'язки та взаємодія між місцевими жителями сприяють або гальмують підтримку туризму. Згідно з цією моделлю важливо, щоб розвиток туризму приніс користь місцевій спільноті, зберігаючи її соціальний капітал. Перевагою моделі соціального капіталу є той факт, що вона призводить до загального переосмислення ролі громадянських чеснот у соціальному та економічному розвитку [14], що має значення для розуміння того, як соціальний капітал може сприяти державним програмам розвитку регіональних систем туризму. Соціальний капітал може посилити участь громади в сталому туризмі шляхом створення почуття причетності, ідентичності та спільних цінностей серед місцевих жителів. До недоліків цього наукового підходу відносять деяку складність інтерпретації відповідей при опитуванні і необхідність великої та репрезентативної групи респондентів.

Науковцями були запропоновані й інші наукові підходи для пояснення відносин між туристами та місцевими громадами, такі як інтегрована теорія загрози, уніфікована інструментальна модель групового конфлікту та теорія міжгрупових емоцій, але вони були здебільшого проігноровані широким загалом дослідників. Тому при порівнянні наукових підходів, які використовуються для оцінки підтримки туризму з боку місцевих громад, їх вибір було обмежено найбільш відомими і поширеними моделями. В якості критеріїв порівняння були вибрані такі: сфера використання; ключова концепція; мета застосування; показник, що визначається (табл. 1).

Сучасні моделі стають все складнішими, тому що вони враховують зразу декілька факторів, від яких залежить оцінка сприйняття місцевими жителями туризму. Наприклад, запропонована структурна модель, яка поєднує теорію соціального обміну і теорію прив'язаності до місця проживання для оцінки сприйняття місцевими жителями розвитку туризму та дослідження того, як економічні труднощі впливають на це сприйняття та готовність жителів підтримувати розвиток туризму [15]. Вона включає вісім конструкцій: прив'язаність до місця, занепокоєність громади, економічні вигоди, залученість, сприйняття економічної кризи та позитивне і негативне сприйняття впливу туризму, а також підтримку розвитку туризму.

Крім наведених у табл. 1 критеріїв, моделі оцінки підтримки туризму відрізняються вибором запитань при опитуванні. Зокрема, методика опитування на основі моделі індексу роздратування Доксі включає питання, спрямовані на виявлення рівня емоційного ставлення до туризму, фокусуючись на емоційних реакціях та стадіях розвитку туризму. Зазвичай використовується п'ятибальна шкала для вимірювання рівня задоволеності та впливу туризму (дуже позитивно, позитивно, нейтрально, негативно, дуже негативно). А для моделі сталого туризму методика опитування включає питання, орієнтовані на оцінку впливу туризму на екологію, економіку та соціокультурні аспекти регіону. Тобто вона оцінює баланс між економічними вигодами та екологічними/соціальними впливами.

Постановка та формулювання питань, формалізація передбачуваних відповідей – складний етап складання анкети для опитування жителів громади. Цьому передує процедура емпіричного визначення основних понять дослідження і відбору відповідних емпіричних індикаторів, кожному з яких відповідає один або кілька питань анкети. Приклад постановки питань для опитування місцевих жителів з метою визначення їхнього ставлення до туризму наведено в табл. 2. Для вибору варіанту відповіді використовується трибальна шкала: погоджуюсь, нейтральна позиція, не погоджуюсь.

Таблиця 1

Порівняння наукових підходів до оцінки підтримки туристів з боку місцевих громад

Назва моделі	Основна сфера	Ключова концепція	Мета застосування	Показник
Індекс роздратування Доксі	Відносини між туристами і місцевими жителями	Вимірювання негативного ставлення до туризму серед місцевих громад	Оцінка ступеня роздратування та підтримки туризму серед місцевих громад	Відчуття місцевих жителів, емоційна реакція на туристичний потік
Теорія соціального обміну	Взаємодія в контексті соціальних обмінів	Туризм як обмін ресурсами між туристами і місцевими жителями	Оцінка туризму як обміну ресурсами та взаємовигідної взаємодії	Розрахунок вигоди/витрат для кожної сторони (місцевих жителів і туристів)
Модель сталого туризму	Сталий розвиток туризму	Підтримка сталого туризму через економічні, соціальні та екологічні аспекти	Розробка стратегій сталого туризму з урахуванням екології та соціальних аспектів	Показники економічного, соціального та екологічного впливу (відсоток змін)
Модель соціально-культурного впливу	Вплив соціальних і культурних аспектів туризму на громаду	Аналіз соціально-культурних змін, які відбуваються внаслідок туризму	Оцінка соціально-культурних змін, що виникають внаслідок розвитку туризму	Кількість змін в місцевих традиціях, культурних практиках
Модель толерантності місцевих жителів	Толерантність місцевих жителів до туризму	Рівень прийняття туристами місцевих жителів	Визначення рівня прийняття туризму серед місцевих жителів	Рівень прийняття туристів, ставлення до туристичних ініціатив
Модель соціального капіталу	Соціальні мережі та згуртованість громади	Соціальний капітал та довіра громади як драйвер підтримки туризму	Оцінка залучення громади до туризму	Ступінь довіри в громаді, кількість соціальних зав'язків
Інтегрована модель оцінки підтримки туристів	Інтеграція сталого розвитку туризму в життя громади	Інтегроване оцінювання підтримки туризму з огляду на сталий розвиток	Аналіз факторів, які впливають на підтримку сталого туризму місцевою громадою	Множина показників впливу туризму на життя громади

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 2

Постановка питань до місцевих жителів для оцінки ставлення до туризму

Індикатор	Поняття	Формулювання питання
Підтримка	Підтримка туризму	Я підтримую туризм і хочу, щоб він залишався важливим у моїй громаді
	Більше переваг	Загалом, позитивні вигоди від туризму в моїй громаді переважають негативні наслідки
	Залишитися дестинацією	Моя громада має залишитися туристичною
	Просування дестинації	Моя громада має підтримувати розвиток туризму
Вплив позитивний	Більше жвавості	Туризм приносить більше жвавості в мою громаду
	Підтримка економіки	Зростання кількості туристів підтримує економіку моєї громади
	Кращий вигляд	Розвиток туризму покращує зовнішній вигляд моєї громади
	Збереження ідентичності	Туризм допомагає зберегти культурну самобутність
	Кращий рівень життя	Туризм покращує рівень життя у моїй громаді
	Можливості відпочинку	Туризм пропонує більше можливостей для відпочинку
Життєздатність	Краща якість життя	Туризм покращує якість життя у моїй громаді
	Обмеження у комфорті	У деяких районах я відчуваю себе обмеженим у комфорті через туристів
	Зниження життєздатності	Збільшення кількості туристів знижує життєздатність громади
	Більше не наша	Через туризм я відчуваю, що наша громада вже не наша
	Щоденне життя	Тиск туризму негативно впливає на моє повсякденне життя
Вплив негативний	Неприємність	Туристи у моїй громаді – це неприємність
	Ставлення жителів	Через зростання туризму ставлення жителів до туристів є проблемою
	Нешанобливі туристи	Ставлення та нешаноблива поведінка туристів є проблемою
	Втрата автентичності	Через туристів ми втрачаємо автентичний характер нашої громади
	Більше суперечок	Збільшення кількості туристів у моїй громаді призведе до суперечок між власниками будинків і туристами
	Зникнення різноманітності	Через туризм головні вулиці втрачають різноманітність
	Менше жителів	Зростання туризму призведе до зменшення кількості жителів
	Проблеми дорожнього руху	Через туризм у моїй громаді більше проблем з транспортом
Дороге життя	Туризм призводить до зростання вартості життя в моїй громаді	
Проблеми паркування	Через туризм у моїй громаді більше проблем з паркуванням	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Постановка питань для визначення ступеня впливу факторів на сприйняття та рівень підтримки туризму місцевими жителями

Фактор	Поняття	Формулювання питання
Економічна залежність	Залежати від туризму	Частина мого сімейного доходу пов'язана з туризмом у моїй громаді
Відчуття гордості	Бути гордим	Через туризм я пишаюся тим, що я житель своєї громади
	Розказати іншим	Через туризм я хочу розповідати іншим, що може запропонувати моя громада
	Поширювати культуру	Туризм нагадує мені, що я маю унікальну культуру, якою я можу поділитися з туристами
	Прикладати власні зусилля	Туризм змушує мене працювати, щоб зберегти мою громаду особливою
Соціальні можливості	Мати приємні контакти	Туризм сприяє приємним зустрічам з туристами
	Відчувати зв'язок	Завдяки туризму ми більше пов'язані один з одним у нашій громаді
	Розуміти інших	Туризм сприяє розумінню інших людей (менше упереджень/стереотипів)
Залученість	Знаходити вихід для хвилювань	У мене є можливість поділитися своєю стурбованістю щодо розвитку туризму в моїй громаді
	Бути почутим	У мене є можливість розповісти про мої ідеї щодо розвитку туризму в моїй громаді
	Бути залученим	Я хочу більше брати участь у туристичній політиці/ініціативах у моїй громаді

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На сприйняття місцевими жителями впливу туризму можуть впливати декілька факторів, таких як: відчуття гордості, участь у прийнятті рішень, економічна залежність від туризму та розширення соціальних можливостей, які впливають на загальний добробут. Оцінити ступінь впливу цих факторів можна через наступні запитання (табл. 3). Для вибору варіанту відповіді використовується трибальна шкала: погоджуюсь, нейтральна позиція, не погоджуюсь.

Переваги використання запропонованої у табл. 2 і 3 постановки питань при проведенні опитування полягають у тому, що, завдяки їх систематизації та чіткому формулюванню у вигляді тверджень, а також мінімальній кількості варіантів відповідей, відгук респондентів на індивідуальному рівні буде більш точним, забезпечуючи достовірні результати під час збору інформації на основі тієї чи іншої моделі.

Висновки. Дослідники туризму за останнє півстоліття зробили серйозний академічний внесок у знання, якими необхідно скористатися в подальших теоретичних і практичних дослідженнях, зокрема, в контексті оцінки підтримки туризму з боку місцевих громад.

Установлено, що в цих дослідженнях широко застосовуються різні наукові підходи – певні моделі, кожна з яких має свої переваги та обмеження, але які все ще залишаються актуальними.

Проведено порівняння основоположних наукових підходів, які використовуються для оцінки підтримки туризму з боку місцевих громад.

Обґрунтовано припущення, що ефективність оцінки підтримки туризму залежить від правильного вибору методів збору даних, зокрема,

постановки питань для опитувань місцевих жителів.

Рекомендовано використання комбінації моделей з врахуванням економічних, екологічних та соціокультурних аспектів туризму для більш продуктивного практичного застосування.

Отримані результати можуть стати основою для розробки ефективних стратегій регіонального розвитку, спрямованих на інтеграцію територіальних громад у туристичний сектор.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 28.11.2024).
2. Стаття 11 Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій». Документ 2389-IX, чинний, поточна редакція – прийняття від 09.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення 28.11.2024).
3. WTO. Making tourism more sustainable. A guide for policy makers. Madrid: UNEP and UN Tourism, 2005. 212 p.
4. Azcárate T., Benayas J., Nerilli G., Justel A. A guide to sustainable tourism. Madrid: REDS, 2019. 69 p.
5. Соляник С.Ф. Соціокультурні комунікації в туризмі. Філософія туризму: навчальний посібник / Пазенок В.С., Федорченко В.К. Київ: Кондор, 2009. С. 227–233.
6. Кудла Н.Є. Формування туристичної політики на регіональному та місцевому рівнях. *Регіональна економіка*. 2012. № 3. С. 43–48.

7. Doxey G.V. A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences. 6th Annual conference proceedings of the travel research association (San Diego, 8-11 September 1975), p. 195–198.

8. Ap J. Residents' perceptions on tourism impacts. *Annals of Tourism Research*. 1992. № 19. С. 665–690. URL: https://www.academia.edu/7820055/Residents_perceptions_on_tourism_impacts (дата звернення 28.11.2024).

9. Jurowski C., Uysal M., Williams D.R. A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism. *Journal of Travel Research*. 1997. № 36(2). С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759703600202> (дата звернення 28.11.2024).

10. Yoon Y., Gursoy D., Chen, J. S. Validating a tourism development theory with structural equation modeling. *Tourism Management*. 2001. № 22(4), 363–372. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00062-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00062-5) (дата звернення 28.11.2024).

11. Butler R.W. The concept of a tourist area cycle of evolution and implications for management of resources. *The Canadian Geographer*. 1980. № 24(1). P. 5–12.

12. Al Sabti H., Vo Th.L.H., Petr Ch. What is the role of tolerance in tourism development? URL: <https://ifbae.s3.eu-west-3.amazonaws.com/file/congres/tolerance-al-sabti-vo-petr-64070b9fc7803127956948.pdf> (дата звернення 28.11.2024).

13. Ap J. Residents' perceptions research on the social impacts of tourism. *Annals of Tourism Research*. 1990. № 17 (4). P. 610–616.

14. Putnam R.D. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*. 1995. № 6 (1). P. 65–78.

15. Hateftabar F., Chapuis J.M. How resident perception of economic crisis influences their perception of tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020. № 43. P. 157–168.

REFERENCES:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky» vid 5 serpnia 2020 r. № 695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the State strategy for regional development for 2021–2027” dated August 5nd, 2020 № 695]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed November 28, 2024)

2. Stattia 11 Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii». Dokument 2389-IX, chynnyi, potochna redaktsiia – pryiniattia vid 09.07.2022 [Article 11 of the Law of Ukraine “On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the principles of state regional policy and the policy of regeneration

of regions and territories”. Document 2389-IX, in force, current version – adopted on July 09, 2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (accessed November 28, 2024)

3. WTO. (2005) Making tourism more sustainable. A guide for policy makers. Madrid: UNEP and UN Tourism, 212 p. (in English)

4. Azcárate T., Benayas J., Nerilli G., Justel A. (2019) A guide to sustainable tourism. Madrid: REDS, 69 p. (in English)

5. Solianyuk S.F. (2009) Sotsiokulturni komunikatsii v turyzmi. [Sociocultural communications in tourism] In Pazenok B.C., Fedorchenko V.K. (Eds). *Filosofiiia turyzmu: navchalnyi posibnyk* [Philosophy of tourism: a textbook]. Kyiv, p. 227–233. (in Ukrainian)

6. Kudla. N.Ie. (2012) Formuvannia turystychnoi polityky na rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh [Formation of tourism policy at the regional and local levels]. *Rehionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 43–48.

7. Doxey G.V. (1975) A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences. 6th Annual Conference Proceedings of the Travel Research Association (San Diego, September 8nd–11nd, 1975), pp. 195–198. (in English)

8. Ap J. (1992) Residents' perceptions on tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, vol. 19, pp. 665–690. Available at: https://www.academia.edu/7820055/Residents_perceptions_on_tourism_impacts (accessed November 28, 2024)

9. Jurowski C., Uysal M., Williams D.R. (1997) A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism. *Journal of Travel Research*, vol. 36(2), pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759703600202> (accessed November 28, 2024)

10. Yoon Y., Gursoy D., Chen, J. S. (2001) Validating a tourism development theory with structural equation modeling. *Tourism Management*, vol. 22(4), pp. 363–372. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00062-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00062-5) (accessed November 28, 2024)

11. Butler R.W. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution and implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, vol. 24(1), pp. 5–12.

12. Al Sabti H., Vo Th.L.H., Petr Ch. What is the role of tolerance in tourism development? Available at: <https://ifbae.s3.eu-west-3.amazonaws.com/file/congres/tolerance-al-sabti-vo-petr-64070b9fc7803127956948.pdf> (accessed November 28, 2024)

13. Ap J. (1990) Residents' perceptions research on the social impacts of tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 17 (4), pp. 610–616.

14. Putnam R.D. (1995) Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, vol. 6 (1), pp. 65–78.

15. Hateftabar F., Chapuis J.M. (2020) How resident perception of economic crisis influences their perception of tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 43, pp. 157–168.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

THE INFLUENCE OF THE WAR ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRIES IN UKRAINE

У статті проаналізовано вплив війни на туристичну галузь України. До війни галузь демонструвала високий потенціал завдяки багатій культурній і природній спадщині, але військові дії 2014–2022 років суттєво вплинули на інфраструктуру, туристичні потоки та міжнародний імідж країни. Руйнування готелів, музеїв, транспортних шляхів і культурних об'єктів завдали значних збитків, скоротивши кількість туристів і доходи галузі, що погіршило економічну ситуацію в регіонах, залежних від туризму. Запропоновано стратегічні заходи для відновлення: реконструкція інфраструктури з впровадженням цифрових і «зелених» технологій; розвиток міжнародної співпраці через UNESCO і ЄС; просування позитивного іміджу України на міжнародному ринку; підтримка інноваційних форм туризму, таких як волонтерський і військовий туризм; популяризація безпечних регіонів, зокрема Карпат і Західної України. Здійснення цих заходів сприятиме адаптації галузі до нових умов, відновленню інфраструктури та залученню туристів у післявоєнний період, даючи Україні шанс відновити свій туристичний потенціал.

Ключові слова: туризм, вплив війни, відновлення туристичної галузі.

The article analyzes the scientific foundations regarding the impact of the war on the development of the tourism industry in Ukraine. Before the war, this sector demonstrated significant growth potential due to its rich cultural and natural heritage. However, the hostilities that began in 2014 and escalated in 2022 have significantly affected all aspects of tourism activities. The negative impact of the war on infrastructure, tourist flows, economic revenues, and Ukraine's international image has been identified. The destruction of hotels, museums, transport routes, and the loss of cultural heritage have dealt a severe blow to the country's tourism potential. It has been proven that the war caused a significant reduction in the number of tourists, both foreign and domestic. Safety concerns became a key deterrent for choosing tourism destinations, leading to a substantial decline in tourist flows. The economic losses in the sector proved to be critical: the tourism industry, which significantly contributed to the country's GDP before the war, experienced a major decline in revenue, exacerbating economic instability in regions dependent on tourism. It is substantiated that a series of strategic measures is necessary for the recovery of the tourism sector. Improvement directions have been proposed, including: Infrastructure restoration (reconstruction of hotels, transport hubs, cultural objects, and modernization of existing assets with the introduction of digital and "green" technologies); Development of international cooperation (involvement of international organizations, such as UNESCO, and collaboration with the European Union within the framework of joint financing programs); Marketing and promotion (building a positive image of the country through international exhibitions, engaging influencers, and holding tourism forums); Innovative forms of tourism (development of volunteer and war-related tourism, creation of memorials, and virtual tours); Support for domestic tourism (popularizing safe regions such as the Carpathians and Western Ukraine and creating affordable tourism programs). Thus, the proposed measures will facilitate the adaptation of the tourism industry to new conditions, the formation of resilient infrastructure, and the attraction of tourists in the post-war period. After the war ends, Ukraine has every chance to restore its tourism potential and become an attractive destination on the global tourism map.

Keywords: tourism, the impact of the war, the recovery of the tourism industry.

УДК 338.48:005.511-043.86(477)“364”

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-44>

Тюріна Д.М.

к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний університет
цивільного захисту України

Turina Dina

National University
of Civil Protection of Ukraine

Постановка проблеми. Туристична галузь є важливою складовою економіки багатьох країн світу, включаючи Україну. До початку війни туризм в Україні демонстрував значний потенціал зростання завдяки багатій культурній і природній спадщині. Однак війна, яка почалася в 2014 році й особливо загострилася в 2022 році, суттєво вплинула на всі аспекти туристичної діяльності. Військові дії, руйнування інфраструктури та загроза безпеці створили серйозні перешкоди для розвитку галузі, що стало викликом для економіки та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу війни на туристичну галузь привернули увагу багатьох науковців. Зокрема, Л. Божко та В. Холодок аналізують загальні проблеми і перспективи туризму під час війни, акцентуючи увагу на економічних, політичних та соціальних аспектах [3]. А. Помаза-Пономаренко вивчає можливості розвитку туризму у воєнний та післявоєнний періоди, наголошуючи на необхідності

стратегічного планування [4]. Н. Андрусак і Н. Аніпко досліджують зміну туристичних потоків та пріоритетів під час війни [1; 2].

Однак більшість наукових робіт зосереджені на короткострокових наслідках конфлікту. У цій статті пропонується комплексний підхід, який включає аналіз економічних втрат, впливу на інфраструктуру, а також соціальних і міжнародних аспектів.

Постановка завдання. Мета дослідження – проаналізувати вплив війни на туристичну діяльність в Україні, визначити її наслідки для економіки та міжнародного іміджу країни, а також запропонувати можливі шляхи відновлення галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні завдала серйозного удару по туристичній галузі, яка до початку конфлікту демонструвала високий потенціал розвитку. Негативний вплив охопив усі аспекти туризму: інфраструктуру, туристичний потік, економічні надходження та міжнародний імідж країни.

Один із найсерйозніших наслідків війни – знищення та пошкодження інфраструктури, необхідної для обслуговування туристів:

- готелі та ресторани: у зонах активних бойових дій було зруйновано або суттєво пошкоджено численні готельні комплекси, заклади харчування та культурні об'єкти;

- транспортні шляхи: руйнування доріг, залізничних станцій, аеропортів та інших транспортних вузлів значно ускладнює доступ до туристичних регіонів;

- культурна спадщина: знищення пам'яток архітектури, музеїв та історичних об'єктів завдає неправної шкоди туристичному потенціалу країни.

За даними Київської школи економіки, станом на 2024 рік загальні збитки інфраструктури України оцінюються у понад 150 мільярдів доларів, значна частина яких припадає на туристичні об'єкти.

Було зруйновано або пошкоджено понад 200 готелів, музеїв, культурних пам'яток і 50 % транспортної інфраструктури в регіонах активних бойових дій, таких як Донецька, Луганська, Харківська та Херсонська області..

Не менш важливим питанням залишається загроза безпеці, а внаслідок цього різке зменшення туристичного потоку як з-за кордону, так і всередині країни [4]. Питання безпеки є основним стримуючим фактором для туристів, які розглядають Україну як можливу дестинацію:

- іноземні туристи уникають подорожей через постійну загрозу ракетних обстрілів, мінування територій і нестабільну політичну ситуацію;

- внутрішній туризм також суттєво скоротився, оскільки населення фокусується на базових потребах і безпеці, а не на подорожах.

До початку війни в 2021 році Україна демонструвала значний туристичний потенціал, забезпечуючи мільярдні доходи від іноземних туристів. Однак у 2022 році кількість туристів скоротилася більш ніж на 90 %, що стало найнижчим показником за останні десятиліття.

Внутрішній туризм також скоротився на понад 80 %, оскільки мільйони громадян були змушені залишити свої домівки або переїхати у більш безпечні регіони.

Ще одним важливим аспектом є економічні втрати. Туристична галузь, яка раніше забезпечувала значний внесок у державний бюджет, зазнала серйозних економічних втрат:

- скорочення доходів від туризму, зокрема у сферах гостинності, транспорту та розваг;

- втрата робочих місць для працівників туристичної галузі, що посилює економічну нестабільність у регіонах.

Туристична галузь, яка до війни забезпечувала 3 % ВВП країни, втратила більшу частину своїх доходів. Це зменшило фінансові надходження до місцевих бюджетів, особливо в регіонах, які були

популярними серед туристів, таких як Львівська, Одеська та Івано-Франківська області. Наприклад, у Львові, який раніше генерував 1 мільярд гривень щорічно від туризму, доходи впали до менш ніж 200 мільйонів гривень у 2023 році.

Суттєвим викликом для туристичної галузі стало зниження міжнародного іміджу України. Імідж України як туристичної дестинації значно постраждав:

- постійне висвітлення війни у міжнародних ЗМІ формує образ країни як небезпечного регіону;

- скасування міжнародних авіарейсів і турів до України призвело до зниження її привабливості для іноземних туристів.

Війна значно вплинула на сприйняття України за кордоном. До війни Україна розвивала свій імідж як безпечного та привабливого місця для подорожей, зокрема через такі ініціативи, як Євробачення-2017 і проведення фіналу Ліги чемпіонів у 2018 році [2].

Проте бойові дії та ризик ракетних обстрілів змусили більшість міжнародних туроператорів виключити Україну зі своїх маршрутів, а Державний департамент США і більшість європейських країн рекомендували утриматися від поїздок до України. Крім того, кількість міжнародних подій та фестивалів скоротилася на 90 %, що призвело до втрати іноземних інвестицій і туристів [1].

На соціальному рівні наслідки війни виявляються у зменшенні інтересу до туризму:

- багато українців були змушені покинути свої домівки, що унеможливило розвиток туризму в уражених регіонах;

- рівень зайнятості у туристичній сфері знизився, що вплинуло на добробут сімей, залежних від цього виду діяльності.

Негативний вплив війни на туристичну галузь України є багатограним і глибоким. У 2023 році Україна була включена до списку країн із найбільшими туристичними ризиками за версією глобального рейтингу World Tourism Risk Index. Це значно знизило довіру туристів і потенційних партнерів.

Досвід інших країн, які пережили воєнні конфлікти, свідчить, що туризм може стати важливим фактором економічного відновлення. Наприклад, Хорватія після війни в 1990-х роках змогла не лише відновити, але й значно розвинути свою туристичну галузь. Основними факторами успіху стали інвестиції у відновлення інфраструктури, міжнародна співпраця та ефективний маркетинг.

Окрім Хорватії, яскравим прикладом країни, яка успішно відновила і розвинула свою туристичну галузь після воєнного конфлікту, є В'єтнам.

Після завершення війни у 1975 році В'єтнам тривалий час перебував у стані економічної стагнації, проте з 1990-х років країна почала активно розвивати туристичний сектор. Основними факторами відновлення і розвитку туризму стали [4].

1. Інвестиції в інфраструктуру. В'єтнамська влада реалізувала масштабні проекти з реконструкції доріг, аеропортів, готелів та туристичних зон, що зробило країну доступною для туристів.

2. Розвиток культурного та історичного туризму. Багато місць, пов'язаних із подіями В'єтнамської війни, стали туристичними атракціями. Наприклад, тунелі Ку Чі та музей залишків війни в Хошиміні приваблюють мільйони туристів щороку.

3. Екологічний туризм. Уряд зробив ставку на збереження природних ресурсів і розвиток національних парків, таких як Ха Лонг і Фонг Ня-Ке Банг, які зараз входять до списку Світової спадщини ЮНЕСКО.

4. Міжнародна співпраця. В'єтнам активно інтегрувався у світовий ринок, залучаючи іноземні інвестиції та співпрацюючи з міжнародними туристичними організаціями. Програма "В'єтнам – незабутній" (Vietnam Timeless Charm) стала однією з найуспішніших рекламних кампаній.

Завдяки цим зусиллям В'єтнам перетворився на одну з найбільш популярних туристичних дестинацій у Південно-Східній Азії, щороку приймаючи понад 18 мільйонів іноземних туристів (станом на 2019 рік). Його досвід показує, що навіть після масштабних конфліктів туризм може стати двигуном економічного зростання та міжнародної інтеграції.

Війна завдала величезної шкоди туристичній галузі України, і для її відновлення знадобляться десятиліття системної роботи, значні інвестиції та тісна міжнародна співпраця. Руйнування інфраструктури, загроза безпеці, економічні втрати та втрата міжнародного іміджу створюють серйозні перешкоди для функціонування та розвитку туризму. Водночас ці виклики спонукають до пошуку нових стратегій, спрямованих на адаптацію галузі до сучасних умов і створення передумов для її відродження після завершення війни.

Попри численні виклики, український туристичний сектор демонструє здатність адаптуватися до нових умов.

Перший напрямок, який заслуговує на увагу, це розвиток внутрішнього туризму.

Загострення військових дій у деяких регіонах сприяло розвитку внутрішнього туризму в більш безпечних частинах країни:

- популяризація Карпат і Західної України як безпечних місць для відпочинку;
- акцент на оздоровчий туризм, зокрема відвідування курортів і санаторіїв.

Ще одним ключовим напрямком є військовий і волонтерський туризм. З'явилися нові форми туризму, пов'язані з війною:

- відвідування місць, пов'язаних із героїчними подіями війни, музеїв сучасної боротьби та меморіалів;
- волонтерські тури, під час яких туристи допомагають відновлювати зруйновані об'єкти.

Також слід зазначити про цифровізацію туризму. В умовах обмеженого доступу до багатьох туристичних об'єктів розвивається цифровий туризм:

- віртуальні тури до музеїв, історичних пам'яток та природних заповідників;
- використання мобільних додатків для популяризації туристичних маршрутів і організації подорожей.

Після завершення війни туризм в Україні отримує шанс на відродження, але для цього необхідні стратегічні зусилля у кількох ключових напрямках. Ці заходи спрямовані на відновлення інфраструктури, розвиток міжнародної співпраці, формування нового іміджу країни та створення інноваційних туристичних продуктів.

По-перше, необхідно зосередити зусилля на відновленні інфраструктури. Це передбачає реконструкцію зруйнованих об'єктів, таких як готелі, музеї, аеропорти, залізничні вокзали та дороги, які є ключовими елементами туристичної інфраструктури. Окрім цього, важливим є впровадження модернізації, зокрема використання "зелених" технологій, енергоефективних рішень і цифрових систем для покращення обслуговування туристів. Також важливим напрямом є розвиток транспортної мережі, який включає створення нових транспортних коридорів для забезпечення доступності туристичних регіонів.

По-друге, значна увага повинна приділятися формуванню позитивного міжнародного іміджу України. Для цього необхідно організовувати масштабні маркетингові кампанії, міжнародні туристичні виставки та форуми, які допоможуть популяризувати Україну як привабливу дестинацію. Важливим кроком є співпраця з медіа – залучення інфлюенсерів, блогерів і журналістів для демонстрації безпечності та туристичної привабливості країни. Особливий акцент слід зробити на позиціонуванні України як унікальної дестинації з багатою культурною спадщиною, розвиненою гастрономією, мальовничими ландшафтами та історичними пам'ятками.

По-третє, перспективним напрямком є розвиток нових видів туризму. Зокрема, слід приділити увагу військовому туризму, який включає створення музеїв, меморіалів і маршрутів, пов'язаних із сучасною війною. Також важливим є екологічний туризм, який зосереджується на розвитку національних парків, еко-курортів та природних заповідників. Оздоровчий туризм може стати основою для популяризації санаторіїв, курортів із мінеральними водами та СПА-комплексів, особливо у Західній Україні. Волонтерський туризм також має великий потенціал: залучення іноземців до відновлення зруйнованих об'єктів і гуманітарних ініціатив сприятиме соціальному відродженню регіонів.

По-четверте, важливо стимулювати розвиток внутрішнього туризму. Це можна зробити через

популяризацію маловідомих дестинацій і створення нових локальних туристичних маршрутів, акцентуючи увагу на регіонах, які залишилися неушкодженими. Також слід підтримувати місцевий бізнес через субсидії та грантові програми для малих підприємств у туристичному секторі. Зниження цін і створення доступних туристичних пакетів допоможуть залучити ширші верстви населення до подорожей.

По-п'яте, Україна має активно залучати міжнародну підтримку. Співпраця з організаціями, такими як UNESCO, UNWTO та ЄС, може забезпечити фінансування для відновлення культурних пам'яток і туристичної інфраструктури. Участь у глобальних програмах фінансування, залучення грантів і партнерські програми з міжнародними туроператорами дозволять включити Україну до міжнародних туристичних маршрутів.

По-шосте, значні перспективи відкриває діджиталізація туризму. Розробка мобільних додатків, інтерактивних путівників, цифрових мап і віртуальних турів сприятиме популяризації туристичних об'єктів. Віртуальний туризм, зокрема створення 3D-екскурсій, стане доступною альтернативою для тих, хто не може відвідати Україну фізично. Крім того, інформаційні платформи для координації туристичних послуг і бронювання турів спростять організацію подорожей.

По-сьоме, необхідно приділити увагу розширенню туристичних продуктів. Це може включати розробку сезонних пропозицій, таких як літні та зимові маршрути в Карпатах і на Закарпатті. Подієвий туризм, зокрема організація фестивалів, культурних заходів і конференцій, сприятиме залученню туристів. Гастрономічний туризм із акцентом на локальну кухню та розвитком винних і кулінарних турів може стати ще одним привабливим напрямком.

Нарешті, варто розробити освітні ініціативи та програми підготовки кадрів. Для цього необхідно організувати тренінги для працівників туристичного сектору, зокрема готельного бізнесу, туроператорів і гідів. Важливим є відновлення освітніх програм у вишах і коледжах, які готують спеціалістів для цієї галузі. Залучення молоді через створення умов для працевлаштування студентів і випускників сприятиме розвитку кваліфікованої робочої сили.

Висновки. Отже, війна в Україні суттєво вплинула на туристичну галузь, спричинивши значні економічні втрати, руйнування інфраструктури та зниження міжнародного іміджу країни. Проте існують перспективи для відновлення галузі, зокрема через розвиток внутрішнього туризму, цифровізацію та міжнародну співпрацю. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише відновити туристичну діяльність в Україні, але й зробити її конкурентоспроможною на міжнародному рівні. Післявоєнна Україна має всі шанси стати не лише унікальною туристичною дестинацією, але й

прикладом відновлення та інтеграції у глобальний туристичний простір. Для цього потрібні злагоджені зусилля держави, бізнесу та міжнародної спільноти.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрусак Н. Управління розвитком мілітарі туризму в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Т. 7. № 2. С. 87–94.
2. Аніпко Н., Андрусак Н. Зацікавленість іноземних туристів Україною: особливості післявоєнного туризму. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект», Чернівці: Технодрук, 2022. С. 323–326.
3. Божко Л.Д., Холодок В.Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 60–62. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>
4. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 6–11. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/2.pdf
5. Природа та війна: як російська агресія вплинула на довкілля. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/pryroda-ta-vijna-yak-rosijska-ahresiya-vplynula-dovkillya> (дата звернення: 11.11.2024)

REFERENCES:

1. Andrusyak, N. (2023). Management of the development of military tourism in Ukraine [Management of the development of military tourism in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 7(2), pp. 87–94.
2. Anipko N., Andrusiak N. (2022) Zatsikavlennist inozemnykh turystiv Ukrainoiu: osoblyvosti pislivoiennoho turyzmu [Attractiveness of Ukraine for Foreign Tourists: Features of Post-War Tourism]. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt*: Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Chernivtsi: Tekhnodruk, pp. 323–326. (in Ukrainian)
3. Bozhko, L. D., Kholodok, V. D. (2022). Tourism: Problems and prospects for development during the war. [Tourism: problems and prospects of development during the war]. *Kultura Ukrainy*, vol. 77, pp. 60–62. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>
4. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2022). Development of tourism in Ukraine during the war and post-war periods [Development of tourism in Ukraine during the war and post-war periods]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Piblichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33(72), pp. 6–11. Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/2.pdf (accessed November 11, 2024)
5. Nature and war: How Russian aggression affected the environment [Nature and war: how Russian aggression affected the environment]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/pryroda-ta-vijna-yak-rosijska-ahresiya-vplynula-dovkillya/> (accessed November 11, 2024)

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ У НІМЕЧЧИНІ: СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО СЕРЕДОВИЩА

INCLUSIVE TOURISM IN GERMANY: CREATING A BARRIER-FREE ENVIRONMENT

У статті проаналізовано наукові засади розвитку інклюзивного туризму в Німеччині, де створення безбар'єрного середовища є важливим аспектом соціально відповідального розвитку туристичної інфраструктури. Інклюзивний туризм відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, зокрема Цілям ООН, і є економічно доцільним з огляду на демографічні зміни та зростання кількості осіб із обмеженими можливостями. Доведено, що Німеччина успішно інтегрує інклюзивні практики завдяки проектам "Reisen für Alle" і Wheelmap, які забезпечують доступність туристичних послуг для осіб із інвалідністю. Обґрунтовано, що Україні доцільно адаптувати найкращі міжнародні практики, включаючи створення безбар'єрного середовища, цифрових платформ, спеціалізованих маршрутів та підготовку персоналу. Запропоновані рекомендації сприятимуть соціалізації осіб із інвалідністю, їх реабілітації та забезпеченню рівних можливостей у туризмі.

Ключові слова: туризм, інклюзивний туризм, безбар'єрне середовище.

УДК 338.48:376(430)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-45>

Тюріна Д.М.

к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний університет
цивільного захисту України

Леоненко Н.А.

д.держ.упр., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту,
Національний університет
цивільного захисту України

Turina Dina

National University
of Civil Protection of Ukraine

Leonenko Nelli

National University
of Civil Protection of Ukraine

The article analyzes the scientific foundations of inclusive tourism development in Germany, where the creation of a barrier-free environment is viewed as a crucial aspect of socially responsible tourism infrastructure. It has been established that inclusive tourism aligns with modern sustainability requirements, particularly the United Nations Sustainable Development Goals, and is economically viable given demographic shifts and the increasing number of individuals with disabilities. It has been proven that Germany provides a successful example of integrating inclusive practices into the tourism industry through the development of a regulatory framework, infrastructure adaptation, and innovative solutions such as the "Reisen für Alle" project and the Wheelmap platform. These tools ensure the accessibility of tourist services and facilities for people with various disabilities. It is substantiated that adopting similar approaches in Ukraine requires adapting the best international practices. This involves creating a barrier-free environment, developing informational resources and digital platforms, specialized excursion routes, and training tourism staff to work with individuals with disabilities. Recommendations have been proposed for implementing inclusive tourism in Ukraine, including the development of accessible infrastructure, information systems, educational programs for tourism industry staff, and the adaptation of digital platforms. These measures will facilitate the rehabilitation and social inclusion of people with disabilities while ensuring equal opportunities for participation in tourism activities. Thus, Germany's advanced experience highlights the importance of integrating inclusive approaches into the tourism sector, which ensures social integration, economic efficiency, and the development of innovative tourism infrastructure. The recommendations developed within this study can serve as valuable guidance for shaping a strategy for inclusive tourism development in Ukraine.

Keywords: tourism, inclusive tourism, barrier-free environment.

Постановка проблеми. Інклюзивний туризм стає важливою складовою сучасної туристичної галузі в умовах глобалізації та зростання соціальної відповідальності. У світі, де понад 15 % населення мають певні обмеження у мобільності, слуху, зорі чи інших функціях, забезпечення доступності туристичних послуг стає не лише етичним обов'язком, але й економічно вигідним рішенням. Німеччина є лідером у впровадженні інклюзивних підходів у туризмі, демонструючи зразкову політику створення безбар'єрного середовища. Це особливо актуально в умовах сучасних демографічних змін, зокрема старіння населення, що збільшує потребу у доступних для всіх туристичних продуктах та послугах.

З огляду на те, що Німеччина щорічно приймає мільйони туристів із різних країн, адаптація інфраструктури та сервісів до потреб усіх категорій мандрівників зміцнює її позиції на світовому туристичному ринку. Крім того, розвиток інклюзивного туризму відповідає цілям сталого розвитку ООН, зокрема Цілі 10 (зменшення нерівності) та Цілі 11 (створення інклюзивних і безпечних міст) [4].

З огляду на це можемо відзначити важливість дослідження практик і досвіду Німеччини у створенні безбар'єрного середовища має важливе значення не лише для самої країни, але й для інших держав, які прагнуть інтегрувати принципи інклюзії у свої туристичні стратегії. Такий аналіз дозволяє адаптувати успішні моделі розвитку інклюзивного туризму, сприяючи створенню доступного туристичного середовища на глобальному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інклюзивний туризм, спрямований на забезпечення доступності туристичних послуг для всіх, включно з особами з інвалідністю, є важливою складовою соціальної інтеграції та рівності. У Німеччині ця тема привертає увагу багатьох науковців, які досліджують створення безбар'єрного середовища в туристичній галузі. Зокрема, дослідженнями в цій сфері займаються такі вчені, як Регіна Шейвенс (Regina Scheyvens) та Робін Біддалф (Robin Biddulph), які аналізують елементи розвитку інклюзивного туризму та підходи до його впровадження. Їхні роботи сприяють розумінню того, як туризм може бути більш інклюзивним у різних регіонах світу [6].

Крім того, в Україні питання інклюзивного туризму досліджують науковці, які вивчають зарубіжний досвід та можливості його адаптації. Н. В. Белоусова аналізує теоретичні аспекти розвитку інклюзивного реабілітаційно-соціального туризму, зокрема вивчає досвід Німеччини. Тема інклюзивного туризму та створення безбар'єрного середовища активно досліджується як німецькими, так і українськими науковцями, що сприяє розвитку доступного туризму та соціальної інтеграції осіб з інвалідністю. Проте, майже відсутнє дослідження кращих практик інклюзивного туризму за кордоном та впровадження їх в туристичний ринок України.

Постановка завдання. Мета дослідження – здійснити аналіз практик і підходів, які впроваджуються у Німеччині для забезпечення доступності туристичних послуг та інфраструктури для всіх категорій населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Дослідження спрямоване на вивчення досвіду адаптації туристичної інфраструктури, правових механізмів, інноваційних рішень і технологій, які сприяють створенню безбар'єрного середовища..

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2009 році Німеччина ратифікувала Міжнародну конвенцію Організації Об'єднаних Націй про права осіб з інвалідністю, ухвалену Генеральною Асамблеєю ООН у 2006 році в Нью-Йорку. Цей документ зобов'язує країни-учасниці до впровадження заходів, спрямованих на забезпечення прав осіб з обмеженими можливостями та їх інтеграцію у всі сфери суспільного життя. Конвенція визначає необхідність цілеспрямованих і послідовних дій для досягнення таких цілей, як забезпечення участі людей з інвалідністю в суспільному, культурному та соціальному житті, доступу до освіти, подорожей, відвідування виставок, театрів, концертів і пам'яток [4].

На сьогодні в Німеччині проживає понад 10 мільйонів осіб з обмеженнями у пересуванні, що становить 9,4 % від загальної кількості громадян країни. Це на 1,8 % більше порівняно з 2018 роком, і ця тенденція до зростання триває. Крім того, за прогнозами, до 2030 року майже третина населення Німеччини (34 %) буде старшою за 60 років. Унаслідок таких демографічних змін зростає попит на спеціалізовані туристичні послуги. Експерти передбачають, що до 2025 року кількість подорожей, здійснених мандрівниками віком від 70 років, сягне 10 мільйонів поїздок на рік. Отже, люди третього віку та особи з обмеженими фізичними можливостями становлять значний потенціал для розвитку туристичного ринку. У цьому контексті безбар'єрний туризм у Німеччині має не лише соціальне значення, сприяючи інтеграції осіб з особливими потребами, а й є перспективним сегментом ринку з великими економічними можливостями.

Однією з основних перешкод для участі осіб з інвалідністю в туристичній діяльності є відсутність достовірної, вичерпної та загальнонаціональної інформації про безбар'єрні пропозиції, яка є ключовою під час планування подорожей. Для вирішення цієї проблеми в Німеччині розроблено та впроваджено систематичний підхід до збору й обробки інформації про доступність туристичних об'єктів і послуг, який базується на використанні інформаційної платформи "Reisen für Alle".

Федеральний проект "Reisen für Alle", започаткований у 2014 році, надав можливість представлення перевіреної інформації про безбар'єрні туристичні пропозиції по всій Німеччині. Він охоплює різні аспекти туристичного ланцюжка: від підготовки до подорожі до детальних даних про туристичні центри, заклади харчування, готелі, музеї, пішохідні маршрути та місця для дозвілля. Це дозволяє людям із різними обмеженнями обирати послуги відповідно до їхніх потреб [5].

У межах проекту була проведена оцінка реальної доступності туристичних об'єктів, а також розроблено систему з 15 піктограм для позначення специфічних потреб різних категорій туристів. Вона охоплює осіб із порушеннями ходьби, слуху, зору, когнітивними порушеннями, користувачів інвалідних візків. У деяких регіонах також враховуються потреби людей із алергіями. У випадках, коли об'єкт частково відповідає вимогам, піктограма доповнюється літерою «i».

З березня 2020 року система маркування доступності діє у всіх федеральних землях Німеччини. Станом на сьогодні сертифікат доступності мають понад 2800 об'єктів, включаючи туристичні, культурні та розважальні заклади. Інформацію про них можна знайти на офіційному сайті www.reisen-fuer-alle.de, який пропонує базу даних для всіх категорій туристів, від літніх людей до осіб із обмеженими можливостями [5].

Сайт містить детальні відомості про доступність інфраструктури та послуг. Наприклад, можна дізнатися про нахил тротуару навколо Бранденбурзьких воріт, екскурсії для незрячих у Наумбурзькому соборі або відстань від автостоянки до замку Гамбах. Також доступні технічні характеристики, як-от розміри туалетів у Музеї Гутенберга в Майнці. Інформація охоплює готелі, кемпінги, пляжі, магазини та інші об'єкти.

Система тестування якості забезпечує точну інформацію для людей із фізичними обмеженнями. Це дозволяє туристам обирати послуги для кожного етапу подорожі: від прибуття й ночівлі до відвідування культурних заходів, ресторанів чи природних зон. Завдяки цій системі подорожі для осіб із особливими потребами стають комфортними, зручними та добре спланованими.

Система тестування якості сприяє створенню сприятливих умов для подорожей осіб із фізичними обмеженнями, але важливим доповненням до неї є інформаційні ресурси, які допомагають туристам заздалегідь планувати свої маршрути. Одним із ключових аспектів забезпечення доступності є надання широкого спектра інформації, що дозволяє обирати відповідні послуги та об'єкти.

Інформаційні ресурси для туристів із обмеженими можливостями включають друковані матеріали, інтернет-портали та інтерактивні платформи. Одним із прикладів є Wheelmap, що допомагає знаходити безбар'єрні об'єкти в містах світу. Користувачі можуть шукати об'єкти за назвою міста або адресою й отримувати карту, де об'єкти позначені за рівнем доступності. Зелений: повністю безбар'єрний (без сходиночок, з адаптованим туалетом). Жовтий: частково безбар'єрний (може мати сходинку до 7 см, туалети не обов'язкові). Червоний: непридатний для інвалідних візків. Сірий: інформація про доступність відсутня. Наповнення даних про "сірі зони" здійснює інтернет-спільнота. Wheelmap побудований на основі відкритого картографічного ресурсу OpenStreetMap, що дозволяє користувачам оновлювати та доповнювати інформацію. Цей підхід забезпечує актуальність і сприяє розвитку інклюзивного туризму.

Wheelmap доступний також у вигляді мобільного додатка для iPhone та iPod Touch. Завдяки автоматичному визначенню місцезнаходження додаток генерує карту з позначенням найближчих об'єктів. Інтуїтивний інтерфейс спрощує навігацію навіть для користувачів із мінімальними технічними навичками. Цей інструмент дозволяє оцінювати доступність послуг відповідно до індивідуальних потреб, полегшуючи вибір об'єктів для комфортного планування подорожей.

Одним із ключових питань, що активно обговорюються в Німеччині у сфері міського транспорту, є забезпечення вільного доступу до транспортної інфраструктури для всіх категорій пасажирів, включаючи осіб із обмеженою мобільністю та порушеннями зору [2; 3]. Наприклад, у місті Гамбург ще кілька років тому було поставлено завдання до 2020 року зробити всі транспортні станції та автобуси доступними для осіб з інвалідністю. Реалізація цієї ініціативи передбачала одночасний ремонт і тимчасове перекриття двох-трьох станцій, що після кількох місяців робіт оснащувалися спеціальними ліфтами та платформами, адаптованими для безбар'єрного доступу людей на інвалідних візках.

Транспортні засоби, такі як потяги, трамваї та автобуси, обладнані низькою підлогою, що забезпечує зручний доступ для осіб з обмеженою мобільністю. В автобусах передбачено двері зі спускним пандусом, який розкладає водій. Крім

того, водій зазвичай уточнює у пасажирів з особливими потребами, на якій станції він планує вийти, і при зупинці допомагає йому заїхати або виїхати, спустивши пандус.

Особливу роль у забезпеченні доступності відіграють технічні засоби, такі як кнопки виклику, які розташовані на зручній висоті та забезпечують зв'язок із обслуговуючим персоналом. Через ці кнопки пасажир із обмеженою мобільністю може замовити допомогу для посадки чи висадки на станціях залізничної мережі. Подібними пристроями оснащені майже всі вокзали та станції метро.

На вузлових станціях діють спеціальні групи підтримки, які надають допомогу особам із обмеженими фізичними можливостями. Завдяки таким заходам і модернізації інфраструктури Німеччина активно впроваджує безбар'єрний доступ до міського транспорту, сприяючи інтеграції людей з інвалідністю у громадське життя.

У Німеччині проводиться активна робота для забезпечення безбар'єрного пересування осіб з інвалідністю в міському середовищі та під час подорожей. Однак бар'єри все ще існують, особливо в старих житлових районах. Значна частина туристів стикається з обмеженнями мобільності, що вимагає створення адаптованої інфраструктури.

Оптимальне середовище для осіб з фізичними обмеженнями передбачає відсутність сходів і порогів, широкі двері, надійні поручні, достатній простір для маневрування, сидячі місця, доступні туалети й ванні кімнати. Для людей із порушеннями зору важливі чіткі контрасти, якісне освітлення, піктограми, написи великим шрифтом і тактильні маркери. Сліпим необхідна можливість користуватися шрифтом Брайля, аудіоінформацією, сенсорними моделями й послугами собак-поводирів. Для осіб із вадами слуху потрібні оптичні сигнали, письмова інформація, чітка артикуляція під час спілкування та залучення перекладачів жестової мови.

Баварське морське судноплавство оснастило свій флот безліччю деталей для пасажирів з обмеженою мобільністю. Екіпаж суден допомагає при необхідності при посадці та висадженні. Є туалети для інвалідів та плавний доступ до салону з головної палуби, а також відкриті простори на кормі та передній частині суден.

Реалізація таких заходів сприяє формуванню комфортного безбар'єрного середовища, необхідного для розвитку інклюзивного туризму.

З метою розвитку культурно-пізнавального туризму в Німеччині місця дозволяють облаштовуватися з урахуванням потреб маломобільних громадян. У театрах і музеях передбачені крісла-коляски, а подорожі Баварією доступні нарівні зі здоровими туристами. Німецькі авіакомпанії та

природні парки, як-от «Баварський ліс», адаптовані для маломобільних осіб, пропонуючи безбар'єрні маршрути та ліфти.

Регіональні ініціативи, такі як концепція «Доступний Регенсбург», включають безбар'єрні екскурсії, адаптовані готелі та музеї, а також інформаційні матеріали з піктограмами для орієнтації. Музеї Фюссена сертифіковані за програмою безбар'єрності, пропонуючи паркувальні місця, адаптовані входи та послуги для осіб із порушеннями зору.

Розважальні парки, як-от Леголенду Грюнцбурзі, забезпечують комфортний доступ до атракціонів, дозволяють перебування із собаками-поводирями та надають детальну інформацію про доступність. Театр Е.Т.А. Гофмана в Бамберзі обладнаний індуктивною системою для осіб із порушеннями слуху, а в Ротенбурзі-на-Таубері організовано екскурсії мовою жестів.

Еуропа-Park є зразковим прикладом інтеграції безбар'єрного середовища, забезпечуючи комфортний доступ до розваг для відвідувачів із різними формами інвалідності. Парк активно сприяє соціальній інтеграції, підвищуючи доступність розваг і відпочинку для всіх категорій туристів.

Однією з головних переваг Еуропа-Park є доступність інвалідних візків. На головному вході функціонує пункт їх прокату, що дозволяє відвідувачам орендувати візок за символічну плату (3 євро) із внесенням депозиту. Крім того, для зручності візок можна попередньо забронювати через електронну пошту.

Наступною перевагою є зручний транспорт усередині парку. Завдяки системі EP-Express користувачі інвалідних візків можуть легко пересуватися між тематичними зонами без необхідності залишати візок. Потяги обладнані спеціальними входами та місцями для розміщення двох візків, що значно спрощує пересування.

Ще однією важливою перевагою є сучасні санітарні умови. У парку доступно понад 17 туалетів для інвалідів-візочників. Крім того, біля головного входу створено сучасну кімнату догляду, яка оснащена регульованим лежачком і ліфтом для осіб із тяжкими формами інвалідності. Реалізація цього проєкту стала можливою завдяки співпраці з Міністерством соціальних справ Баден-Вюртемберга.

Не менш важливою перевагою є пільговий або безкоштовний вхід. Відвідувачі на інвалідних візках і незрячі мають право на безкоштовний доступ за умови наявності відповідних документів, тоді як для інших осіб із обмеженими можливостями та їхніх супроводжуючих передбачено спеціальні тарифи.

Також варто відзначити обладнання атракціонів. Багато з них були адаптовані для потреб людей із фізичними обмеженнями або порушеннями

зору. Крім цього, гості з особливими потребами мають можливість проходити на атракціони без черги разом із супроводжуючими особами. Водночас, деякі атракціони мають певні обмеження. Наприклад, для доступу до американських гірок потрібно мати мінімальні фізичні здібності, такі як можливість зробити кілька самостійних кроків. Уся необхідна інформація про такі обмеження розміщена на офіційному сайті парку.

Завершальною перевагою є постійна модернізація інфраструктури. Багато атракціонів, ресторанів і оглядових майданчиків обладнані для зручності користувачів інвалідних візків, що свідчить про прагнення Еуропа-Park створювати максимально комфортне середовище для відвідувачів із різними формами інвалідності.

Крім цього, у Баварії пропонуються екскурсійні польоти на невеликих літаках над Альпами та баварськими озерами. Завдяки розширеним входним отворами і достатньому простору між сидіннями ці послуги також доступні для осіб на інвалідних візках. Таким чином, адаптація туристичної інфраструктури в Баварії сприяє створенню інклюзивного середовища, що відповідає потребам широкого кола туристів з особливими потребами.

У Німеччині активно створюються умови для доступу осіб із інвалідністю до спортивних, рекреаційних і туристичних об'єктів, забезпечуючи рівні можливості для участі у дозвіллі та відпочинку. Особлива увага приділяється дітям з інвалідністю, які мають змогу брати участь в іграх і спортивних активностях на рівні з іншими.

У Баварії популярністю користуються курси катання на монолижах для користувачів інвалідних візків, які підходять людям із різними фізичними обмеженнями, такими як частковий параліч чи ДЦП. Навчання організовано в адаптованих готелях, що забезпечують комфортний доступ для всіх учасників.

Для маломобільних туристів доступні гірські маршрути в Альпах, зокрема Das Höchste в Оберсдорфі, з обладнаними фунікулерами, безбар'єрними ресторанами, оглядовими майданчиками та спеціальними туалетами.

Олімпійський парк у Мюнхені пропонує адаптовані екскурсії, участь у культурних та спортивних заходах із доступними місцями в кафе, трибунами та адаптованими санітарними кімнатами. У Льодовому центрі парку встановлено пристрої для ковзання інвалідних візків, що дозволяє гостям із фізичними обмеженнями брати участь у катанні на льоду.

Німеччина демонструє успішний підхід до створення безбар'єрного середовища, сприяючи активній участі осіб із інвалідністю у спортивній і туристичній діяльності.

Висновки. Передовий досвід Німеччини демонструє важливість інклюзивного туризму як

перспективного напрямку, який враховує потреби осіб із інвалідністю. Створення безбар'єрного середовища, адаптація туристичних маршрутів і культурних об'єктів є ключовими елементами його розвитку.

Для України важливо впровадити успішні міжнародні практики, зокрема створення спеціалізованих цифрових і друкованих інформаційних ресурсів, а також адаптацію архітектурних і туристичних об'єктів. Такі ініціативи забезпечать рівні можливості для подорожей, сприятимуть реабілітації та соціалізації осіб із інвалідністю.

Для досягнення цієї мети необхідно запровадити низку практичних заходів, які дозволять створити інклюзивне туристичне середовище в Україні.

По-перше, необхідно створити безбар'єрне середовище. Основою інклюзивного туризму є адаптація туристичних маршрутів, архітектурних та історичних пам'яток до потреб осіб із різними формами інвалідності. Це передбачає облаштування пандусів, ліфтів, тактильних доріжок та інших засобів доступу, які забезпечують комфортне пересування.

По-друге, слід розробити інформаційні ресурси. Впровадження спеціальних вебсайтів, мобільних додатків і друкованих брошур із детальною інформацією про доступні маршрути, заклади та послуги є важливим кроком для інформування осіб із інвалідністю про можливості подорожей.

По-третє, варто зосередитися на розробці спеціалізованих екскурсійних маршрутів. Адаптація екскурсійних програм з урахуванням доступності та специфічних потреб різних категорій осіб із інвалідністю сприятиме їх реабілітації та соціалізації, а також забезпечить рівний доступ до туристичних послуг.

По-четверте, необхідна підготовка персоналу. Спеціальне навчання працівників туристичної галузі щодо обслуговування осіб із порушеннями зору, слуху та рухової активності є важливим напрямом розвитку інклюзивного туризму. Це включає підготовку гідів, операторів та персоналу туристичних установ, здатних якісно обслуговувати осіб із інвалідністю.

По-п'яте, слід адаптувати цифрові платформи. Вебсайти туристичних кампаній необхідно оптимізувати для використання людьми із порушеннями зору та слуху, забезпечуючи їхню сумісність із програмами для читання тексту та жестовою мовою.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме створенню доступного середовища для осіб із інвалідністю, забезпечуючи рівні можливості для

участі в туристичній діяльності та сприяючи їх соціальній інтеграції. Запровадження таких заходів в Україні сприятиме створенню доступного туристичного середовища, що дозволить людям з інвалідністю брати повноцінну участь у житті суспільства, сприятиме їх соціальній інтеграції та підвищить туристичний потенціал країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Белоусова Н. В. Інклюзивний туризм в системі реабілітаційної географії: від теорії до практики: монографія. Київ: ТАЛКОМ, 2018. 346 с.
2. Олійник В. Туристичний розвиток Німеччини. The VII International Scientific and Practical Conference "Problematic questions of science and problems of development" (Berlin, Germany. October 30 – November 01), 2023. С. 347–349.
3. Чупіна К. О. Аналіз розвитку інклюзивного туризму закордоном. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. № 11. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/15914-Article%20Text-31471-2-10-20200810%20(2).pdf (дата звернення: 30.11.2024)
4. Німецька національна туристична рада. URL: <https://www.germany.travel/de/ueber-uns/uebersicht.html> (дата звернення: 30.11.2024)
5. Подорожі для всіх. URL: <https://www.reisen-fuer-alle.de/> (дата звернення: 11.11.2024)
6. Scheyvens R., Biddulph R. Scheyvens Inclusive tourism development. Tourism Geographies, 2018 URL: <http://surl.li/mkeyib> (дата звернення: 30.11.2024)

REFERENCES:

1. Bielousova, N. (2018). *Inklyuzyvnyi turyzm v systemi reabilitatsiinoi heohrafi: vid teorii do praktyky: monohrafiia* [Inclusive tourism in the system of rehabilitation geography: from theory to practice: monograph]. Kyiv: TALKOM 346 p. (in Ukrainian)
2. Oliynyk V. (2023). *Turystychnyi rozvytok Nimechchyny* [Tourist development in Germany]. The VII International Scientific and Practical Conference "Problematic questions of science and problems of development" (October 30 – November 01). Berlin, Germany, pp. 347–349. (in Ukrainian)
3. Nimetska natsionalna turystychna rada [Tourist development in Germany]. Available at: <https://www.germany.travel/de/ueber-uns/uebersicht.html> (accessed November 30, 2024)
4. Podorozhi dlia vsikh [Travel for everyone]. Available at: <https://www.reisen-fuer-alle.de/> (accessed November 30, 2024)
5. Scheyvens, R., Biddulph, R. (2018). Scheyvens Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. Available at: <http://surl.li/mkeyib> (accessed November 30, 2024)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Bohoyavlenska Yuliia, Bilous Sofiia, Khomenko Anastasiia

AR PROJECT MANAGEMENT IN E-COMMERCE:
AUTOMATION OF SALES PROCESSES ON THE EXAMPLE OF AN ONLINE CLOTHING STORE
AND PROSPECTS FOR AI UTILITY AND PLATFORM DEVELOPMENT..... 3

Грицина Л.А., Харун О.А.
МІСЦЕ АРГУМЕНТАЦІЇ У СИСТЕМІ МЕТОДОЛОГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ..... 11

Гузар У.Є.
СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ..... 15

Євтушок О.В., Мунтян І.В., Вітюк А.В.
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ:
АНАЛІТИКА, АДАПТАЦІЯ І СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ..... 21

Костюнік О.В., Щепіна Т.Г.
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
У ВИРІШЕННІ СИСТЕМНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ..... 26

Лотиш О.Я.
СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ..... 32

Лункіна Т.І., Саркісян С.А., Лункіна Є.М.
ЕФЕКТИВНІСТЬ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 39

Marchenko Oksana, Pikush Oleksandr
THE CORPORATE CULTURE IN THE FORMATION
OF THE COMPETITIVE TOURIST ENTERPRISE..... 46

Масло А.І.
ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ
В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... 50

Олексієнко Д.В.
МАКРОЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ..... 55

Сергієнко О.А., Іпполітова І.Я., Савченко Р.О.
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ: ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПИТАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ..... 60

Слюсарєва Л.В., Матвійчук Р.В.
СУЧАСНИЙ СТАН ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ
І ЙОГО ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ..... 70

Соколюк К.Ю.
УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:
ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ..... 76

Фролова Н.Л.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ..... 83

Яременко О.Ф., Мудра Я.А.
КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ
В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 89

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Гаврилко О.С.
ОСОБЛИВОСТІ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ
В УМОВАХ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА..... 96

Скрипник Н.Є., Камишна Д.С.
ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ
ВУГЛЕДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 106

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Aleskerova Yuliia, Vilchynska Nataliia, Volska Liubov

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FINANCIAL RESULTS
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... 111

Крупельницька І.Г., Жукова О.А. ПРИНЦИПИ, ЕТАПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ.....	117
Шепель І.В. ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ: ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ ТА ПРАВОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ.....	123
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК	
Федишин М.П., Репужинська О.С. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	129
РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА	
Тимкович О.І. СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ НАСЛІДКИ ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ.....	136
РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ	
Вітик Б.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ: БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ.....	141
Довбня С.Б., Письменна О.О., Письменний Р.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ОКР В КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	145
Дунська А.Р., Кіпень С.С. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ.....	150
Калінеску Т.В., Зеленко О.В. АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	155
Кузьмич А.В., Водкевич В.Д., Фетісов О.О. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	160
Орехова А.І., Гома О.О. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЯК ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	166
Продіус О.І., Васильєв В.Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	172
Рудюк Я.А., Вербівський Н.М. ОЗНАКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЕКСТРЕМАЛЬНИХ СИТУАЦІЯХ.....	179
Smetaniuk Olena, Karpinskiy Yuriy MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	185
Чернявський І.Ю. КОМПОНЕНТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	191
Чикало І.В. МОНІТОРИНГ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	197
РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГ	
Гриневич Л.В., Смотров Д.В. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	203
Гуржій Н. М., Гудима О.В., Папієва К.В. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО» ЗІ СПОЖИВАЧАМИ.....	209

Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН: НАПРЯМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	214
Shikovets Kateryna, Kvita Halyna, Smolsky Maxim MARKET RESEARCH OF THE UKRAINIAN DAIRY INDUSTRY MARKET.....	220
РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Семенова Т.В., Стрельников Є.О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ СПОЖИВЧИМИ ТОВАРАМИ.....	226
РОЗДІЛ 9. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА	
Чуєва І.О., Хомуць В. МАСАЖНИЙ СЕРВІС ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	231
РОЗДІЛ 10. ТУРИЗМ	
Бессонова А.В., Захарова С.Г. ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	235
Ємчук Т.В., Арпуль О.В., Підгірна В.Н. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ ТА ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	240
Захарчин Г.М., Склярук Т.В. ПРОСТОРОВО-ЧАСОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	249
Калмикова І.С. ПОРІВНЯННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПІДТРИМКИ ТУРИЗМУ МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ.....	254
Тюріна Д.М. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ.....	260
Тюріна Д.М., Леоненко Н.А. ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ У НІМЕЧЧИНІ: СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	264

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Bohoyavlenska Yuliia, Bilous Sofiia, Khomenko Anastasiia

AR PROJECT MANAGEMENT IN E-COMMERCE:

AUTOMATION OF SALES PROCESSES ON THE EXAMPLE OF AN ONLINE CLOTHING STORE
AND PROSPECTS FOR AI UTILITY AND PLATFORM DEVELOPMENT.....3

Hrytsyna Lesia, Kharun Olena

THE PLACE OF ARGUMENTATION IN THE SYSTEM OF METHODOLOGY
OF ECONOMIC SCIENCE..... 11

Huzar Uliana

MODERN ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING COMMUNICATIONS
COMPLEX AT HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES..... 15

Yevtushok Olha, Muntian Iryna, Vityuk Antonina

A COMPREHENSIVE APPROACH TO INTERNATIONAL MARKETING:
ANALYTICS, ADAPTATION AND COMMUNICATION STRATEGIES..... 21

Kostiunik Olena, Shchepina Tetiana

THE ROLE OF THE SOCIAL ECONOMY AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIPS
IN SOLVING SYSTEMIC SOCIAL PROBLEMS..... 26

Lotysh Oksana

STRATEGIC CHALLENGES OF DAIRY INDUSTRY DEVELOPMENT UKRAINE DURING THE WAR.....32

Lunkina Tetiana, Sarkisian Suzanne, Lunkina Elizaveta

EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION
OPERATIONAL ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE.....39

Marchenko Oksana, Pikush Oleksandr

THE CORPORATE CULTURE IN THE FORMATION
OF THE COMPETITIVE TOURIST ENTERPRISE..... 46

Maslo Andrii

FUNCTIONS OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS
IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION..... 50

Oleksienko Dmytro

MACROECONOMIC MODELS
FOR DIAGNOSING INNOVATION ACTIVITY IN THE NATIONAL ECONOMY..... 55

Serhiienko Olena, Ippolitova Inna, Savchenko Roman

DIGITALIZATION: GENERAL PROBLEMS AND CYBERSECURITY ISSUES..... 60

Sliusareva Liudmyla, Matviichuk Roman

THE CURRENT STATE OF ELECTRIC TRANSPORTATION IN UKRAINE
AND THE WORLD AND ITS IMPACT ON THE ENVIRONMENT..... 70

Sokoliuk Kateryna

UKRAINIAN DAIRY MARKET IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT:
KEY TRENDS AND CHALLENGES..... 76

Frolova Nataliia

CURRENT TRENDS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES..... 83

Yaremenko Oksana, Mudra Yaroslava

KEY FACTORS OF ECONOMIC SECURITY IN UKRAINE
IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY..... 89

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Gavrylko Oleksandr

FEATURES OF VENTURE INVESTMENT OF FINTECH DEVELOPMENT
UNDER THE INFLUENCE OF GLOBAL ENVIRONMENTAL FACTORS..... 96

Skrypnyk Nataliia, Kamyshna Diana

VECTORS OF THE TRANSFORMATION POLICY OF THE DEVELOPMENT OF THE COAL
MINING INDUSTRY OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....106

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Aleskerova Yuliia, Vilchynska Nataliia, Volska Liubov

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FINANCIAL RESULTS
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....111

Krupelnytska Iryna, Zhukova Olga PRINCIPLES, STAGES AND METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT.....	117
Shepel Inesa COMPENSATION FOR LOSSES: FINANCIAL-ACCOUNTING AND LEGAL STRATEGIES FOR UKRAINIAN ENTREPRENEURS.....	123
SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET	
Fedyshyn Maiia, Repuzhynska Olha ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A BANKING INSTITUTION UNDER MODERN CHALLENGES.....	129
SECTION 5. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS	
Tymkovych Oksana SOCIAL AND ETHICAL CONSEQUENCES OF SHADOW EMPLOYMENT IN UKRAINE.....	136
SECTION 6. MANAGEMENT	
Vityk Bohdan TRANSFORMATION OF THE PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY: SECURITY ASPECTS.....	141
Dovbnya Svitlana, Pysmenna Oleksandra, Pysmennyi Ruslan THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT BASED ON OKR IN THE CONTEXT OF PERSONNEL MOTIVATION.....	145
Dunska Alla, Kipen Svitlana STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES BASED ON INNOVATIONS.....	150
Calinescu Tetyana, Zelenko Oleksandr ANALYTICAL BASIS OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	155
Kuzmych Andrii, Vodkevych Vitalii THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES TO ENSURE PRODUCTION STABILITY IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY.....	160
Oriekhova Alvina, Homa Oleh ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA ANALYSIS AS INNOVATIVE SOLUTIONS IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT.....	166
Prodius Oksana, Vasiliev Vladislav TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT.....	172
Rudiuk Yaroslav, Verbivskyi Nazar SIGNS OF ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT IN EXTREME SITUATIONS.....	179
Smetaniuk Olena, Karpinskyi Yuriy MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	185
Cherniavskyi Ivan COMPONENT TRANSFORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISES THROUGH THE PRISM OF THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY.....	191
Chykalo Inna MONITORING OF INDUSTRY MARKETS AS A TOOL OF ANALYTICAL ENSURING ADMINISTRATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS.....	197
SECTION 7. MARKETING	
Grynevych Liudmyla, Smotrova Daria METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF OMNICHANNEL MARKETING AT RETAILERS.....	203
Hurzhi Nataliia, Gudyma Olga, Papiieva Kateryna RESEARCH OF THE MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT SYSTEM OF THE SILPO CHAIN WITH CONSUMERS.....	209

Popko Olena, Slipetskyi Orest, Kuzo Nataliia FORMATION OF PARTNERSHIPS: DIRECTIONS, EFFICIENCY AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW.....	214
Shikovets Kateryna, Kvita Halyna, Smolsky Maxim MARKET RESEARCH OF THE UKRAINIAN DAIRY INDUSTRY MARKET.....	220
SECTION 8. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	
Semenova Tetiana, Strelnikov Yehor ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ONLINE TRADE CONSUMER GOODS.....	226
SECTION 9. HOTEL AND CATERING BUSINESS	
Chuieva Inna, Khomutets Viacheslav MESSAGE SERVICES AS AN ELEMENT OF COMPETITIVENESS FORMATION IN THE HOTEL SERVICES MARKET	231
SECTION 10. TOURISM	
Bessonova Anna, Zakharova Svitlana FEATURES AND CHALLENGES OF TOURIST ACTIVITY MANAGEMENT.....	235
Yemchuk Tetiana, Arpul Oksana, Pidhirna Valentyna IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON INTERNATIONAL TOURISM AND ITS RECOVERY.....	240
Zakharchyn Halyna, Skliaruk Tetiana SPATIO-TEMPORAL ASPECTS OF THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN MODERN CONDITIONS.....	249
Kalmykova Iryna COMPARISON OF SCIENTIFIC APPROACHES TO ASSESSING TOURISM SUPPORT BY LOCAL COMMUNITIES.....	254
Turina Dina THE INFLUENCE OF THE WAR ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRIES IN UKRAINE.....	260
Turina Dina, Leonenko Nelli INCLUSIVE TOURISM IN GERMANY: CREATING A BARRIER-FREE ENVIRONMENT.....	264

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 81

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *С. Любченко*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (093) 253-57-15

Веб-сайт журналу: www.market-infr.od.ua

E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua