

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 91



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

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

Члени редакційної колегії:

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

Грубляк Оксана Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, 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, Київський національний університет будівництва та архітектури (Київ, Україна).

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

Іртицева Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Ізмаїл, Україна).

Кудлаєва 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).

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).

Новикова Іннола Вікторівна – доктор економічних наук, професор, **ВСП "Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва"** (Київ, Україна).

Островська Наталія Степанівна – доктор економічних наук, **доцент**, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

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

Сафонов Юрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України (Київ, Україна).

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

Ткачук Ірина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Електронна сторінка видання – www.bses.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.32843/bses>

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»

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.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 24 лютого 2025 року протокол № 2)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1552 від 09.05.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-04411

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

ISSN (Print): 2524-0897

ISSN (Online): 2524-0900

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

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Гапєєва О.М., Вітютін Є.Ю.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ.....9

Дрималовська Х.В., Антонів А.Р.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ БАНКІВ.....16

Жукова О.Ю., Полетаєв Д.О.

КОНЦЕПЦІЯ «ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ»:

ВИТОКИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ.....22

Іпполітова І.Я., Сергієнко О.А.

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ

ЯК СКЛАДОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....27

Ковальова О.М.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА 33

Космідайло І.В., Білокінь О.В.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАЛУЧЕННЯ

ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.....39

Куцук В.І., Патер Л.М.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ.....46

Немченко В.В., Борозьонов Є.І.

АКТУАЛЬНІСТЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧУВАННЯМ

У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ВОЄННИЙ ЧАС.....52

Синиця В.А.

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ТА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ:

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....59

Теліщук М.М., Теліщук Мир.М.

ЕНЕРГОРЕСУРСНІ ТАРИФИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ

НА СОЦІАЛЬНУ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ СФЕРУ УКРАЇНИ 64

Чередніченко С.В.

РИНОК ПРАЦІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:

ПРОБЛЕМИ ВІЙСЬКОВОГО ПЕРІОДУ.....74

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Аксьонова О.В.

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ.....82

Заяць О.І.

АНТИКРИЗОВА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЄС:

ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....87

Фаріон Д.І., Фаріон М.М.

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

НА РОЗВИТОК АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....92

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Кушнір Л.А., Коркушко О.Н., Кушнір В.О.

ФІНАНСОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....97

Хомовий С.М., Томілова-Яремчук Н.О.,

Хомовий М.М., Литвиненко В.С.

ОСОБЛИВОСТІ ЯКІСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....102

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Бірюк Д.О. ПОДВІЙНИЙ ВИКЛИК: СТАБІЛЬНІСТЬ ТА КРЕДИТУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	109
Приказюк Н.В., Дорошенко А.Р. ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) НА РИНОК СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ.....	117
Стельмах Н.Є. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	123
Школенко О.Б., Терещенко Е.Ю., Чернишов О.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНИ ТА СВІТОВОГО БАНКУ: ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ.....	127

РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Кадол Л.В., Кадол О.М., Курінний С.В. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	133
Лазарева О.В., Мась А.Ю., Сандольська О.Є. ОСОБЛИВОСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАНЬ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС.....	138
Росохата А.С., Мінченко М.Г., Храмова К.О. СИНЕРГІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОДАТКІВ, ТАРИФІВ ТА ПОДАТКОВИХ СТИМУЛІВ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ.....	144

РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

Деліні М.М., Нестерова М.О., Дятлова В.В. ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ.....	151
Кагановський О.С. КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	157
Кукса Ю.А. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	165
Лісовий С.В., Шашко В.О., Кондратенко О.О. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО АУТСОРИНГУ ТА ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КООПЕРАЦІЇ.....	170
Майстренко Ю.В., Фещук Д. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРА.....	174
Мандюк Н.Л., Бордун О.Ю. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	179
Мунтян І.В., Мільчева В.В., Горяча К.І. КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ DIGITAL-СТРАТЕГІЙ: ІННОВАЦІЇ В ЦИФРОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ.....	183
Олійник Н.Ю. ОСНОВНІ РІВНІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАЛАГОДЖЕННЯ.....	188
Печко В.С. ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ	193
Прінц І.В. ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	199

Строченко Н.І., Зеленський А.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	204
Чернявський І.Ю. ФОКУС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	209
РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГ	
Нечипоренко В.В., Шумкова О.В., Мусієнко В.І. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧА НА МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	215
РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Дідух Н.О. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕРНОТРЕЙДЕРІВ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЄС.....	221
РОЗДІЛ 9. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА	
Безручко Л.С., Жук Ю.І., Філь М.І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВИННІ БАРИ МІСТА ЛЬВОВА ЯК ЦЕНТРИ ТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БАРНОЇ КУЛЬТУРИ.....	227
Осіпчук А.С., Воловик А.В. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	233
РОЗДІЛ 10. ТУРИЗМ	
Алдошина М.В. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	238
Герасименко В.Г., Мартинова Н.С., Козловський Р.С. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ ЕКСКУРСІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	245
Глух М.І. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗВОРОТНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ.....	254
Дащук Ю.Є., Зубехіна Т.В. КРОССЕКТОРАЛЬНІ ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПРОМОЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ: ДОСВІД САДИБИ КОСАЧІВ.....	259
Мерчанський В.В., Мерчанська М.В. ОЦІНКА ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА ТОРУНЬ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	265
Монастирський В.Р., Бордун О.Ю., Манько А.М. НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ДЖИПІНГ-ТУРИЗМУ НА ПРИРОДУ КУОРТУ ПИЛИПЕЦЬ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	271
Стрижак О.О., Нестеров М.С. СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ.....	276

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Hapieieva Olha, Vitiutin Yevhenii FINANCIAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE.....	9
Drymalovska Khrystyna, Antoniv Andriy DIRECTIONS OF LEADING INVESTMENT BANKS' ACTIVITIES.....	16
Zhukova Olena, Polietaiev Dmytro THE CONCEPT OF THE "VALUE CHAIN": ORIGIN AND ECONOMIC CONTENT.....	22
Ippolitova Inna, Serhiienko Olena THE ROLE OF EMPLOYEE PROFESSIONAL COMPETENCIES IN ENTERPRISE COMPETENCE.....	27
Kovalova Olha THEORETICAL BASICS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PRODUCT RANGE OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE.....	33
Kosmidailo Inna, Bilokin Oleksii STRATEGIC GUIDELINES FOR ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE.....	39
Kutsyk Valentyna, Pater Liubomyr METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF IT SERVICES ENTERPRISES.....	46
Nemchenko Valerii, Borozonov Yevhen RELEVANCE OF THE SAFETY OF FOOD IN THE CONTEXT OF MANAGING BUSINESS DURING THE WAR TIME.....	52
Volodymyr Synytsia CREATIVE INDUSTRIES AND TOURISM DEVELOPMENT: ECONOMIC PROSPECTS.....	59
Telishchuk Mykola, Telishchuk Myroslava ENERGY RESOURCE TARIFFS AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE SOCIAL AND BUSINESS SPHERE OF UKRAINE.....	64
Cherednichenko Stanislav THE LABOR MARKET OF THE NATIONAL ECONOMY: PROBLEMS OF THE WAR PERIOD.....	74

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Aksyonova Oksana STRATEGIC PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY IN A GLOBAL CONTEXT.....	82
Zayats Olena EU CRISIS FINANCIAL POLICY: INSTRUMENTS, EFFECTIVENESS, AND PROSPECTS FOR UKRAINE.....	87
Farion Demian, Farion Mykhaylyna THE INFLUENCE OF MACROECONOMIC TRANSFORMATION ON THE DEVELOPMENT OF THE AUTOMOBILE MARKET IN CONDITIONS OF INSTABILITY.....	92

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Kushnir Liudmyla, Korkushko Oleg, Kushnir Volodymyr FINANCIAL AND MANAGERIAL ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS.....	97
Khomovyi Serhii, Tomilova-Yaremchuk Nadiia, Khomovyi Mykhailo, Lytvynenko Volodymyr FEATURES OF A QUALITY AUDIT ORGANIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	102

SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Biryuk Dmytro DOUBLE CHALLENGE: STABILITY AND CREDITATION OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM DURING MARTIAL STATE.....	109
--	-----

Prykaziuk Nataliia, Doroshenko Alina POTENTIAL IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) ON THE LIFE INSURANCE MARKET.....	117
Stelmakh Nataliia THEORETICAL ASPECTS OF PRICING OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES.....	123
Shkolenko Oksana, Tereshchenko Eleonora, Chernyshov Oleksandr STRATEGIC PARTNERSHIP OF UKRAINE AND THE WORLD BANK: TRANSFORMATIONAL IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE.....	127
SECTION 5. ECONOMICS OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION	
Kadol Larisa, Kadol Oleksandr, Kurinnyi Serhil ECONOMICS OF NATURAL USE IN UKRAINE IN THE CURRENT CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE.....	133
Lazarieva Olena, Mas Andriy, Sandolska Olena FEATURES OF LAND USE REVITALIZATION IN THE POST-WAR PERIOD.....	138
Rosokhata Anna, Minchenko Mariia, Khramova Karyna SYNERGY OF ENVIRONMENTAL TAXES, TARIFFS AND TAX INCENTIVES IN RELATION TO EFFECTIVE WASTE MANAGEMENT.....	144
SECTION 6. MANAGEMENT	
Dielini Maryna, Nesterova Marja, Diatlova Valentyna APPROACHES TO IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES: INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL ASPECT.....	151
Kaganovskyy Oleksandr CLUSTER STRUCTURES AS A BASIS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES.....	157
Kuksa Yuri METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE VALUATION OF ENTERPRISE CAPITAL.....	165
Lisovyi Serhii, Shashko Viktoriia, Kondratenko Oksana ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE MACHINE-BUILDING INDUSTRY THROUGH THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION OUTSOURCING AND INTRA-INDUSTRY COOPERATION.....	170
Maistrenko Yuliia, Feshchuk Dmytro FORMATION OF INFORMATION SUPPORT FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF AN ONLINE RETAILER.....	174
Mandiuk Nazarii, Bordun Oresta THE ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF A TOURIST ENTERPRISE.....	179
Muntian Iryna, Viktoria Milcheva, Horiacha Kseniia COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL STRATEGIES: INNOVATIONS IN DIGITAL COMMUNICATIONS.....	183
Oliynyk Nadiya THE MAIN LEVELS OF CONFLICT IN AN ORGANIZATION AND THE SPECIFICS OF THEIR RESOLUTION.....	188
Pechko Volodymyr CHALLENGES AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY IN UKRAINE: EXPERT ASSESSMENT FOR MANAGEMENT NEEDS.....	193
Prints Ihor HR MANAGEMENT TOOLS AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION.....	199
Strochenko Natalia, Zelenskyi Andrii THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING THE FINANCIAL CONDITION OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE.....	204

Cherniavskyi Ivan

FOCUS ON ENSURING THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY..... 209

SECTION 7. MARKETING

Nechyporenko Valentyna, Shumkova Olena, Musiienko Viktoriia

INFORMATION SUPPORT FOR THE STUDY
OF THE INFLUENCE OF CONSUMER PSYCHOLOGY
ON THE MARKETING MANAGEMENT OF PRODUCT POLICY..... 215

SECTION 8. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Didukh Nazar

METHODOLOGICAL TOOLKIT FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS
OF UKRAINIAN GRAIN TRADERS IN THE EU MARKET..... 221

SECTION 9. HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Bezruchko Lyubomyr, Zhuk Yuri, Fil Mariia

CONCEPTUAL WINE BARS OF LVIV AS CENTERS
FOR THE CREATION OF INNOVATIVE BAR CULTURE..... 227

Osipchuk Anna, Volovyk Anastasia

DEVELOPING AN EFFECTIVE BUSINESS PLAN
FOR OPENING A RESTAURANT BUSINESS..... 233

SECTION 10. TOURISM

Aldoshyna Mariia

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE TOURISM INDUSTRY
STAFF MANAGEMENT SYSTEM..... 238

Gerasymenko Viktor, Martynova Natalia, Kozlovskiy Roman

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING MARKETING MANAGEMENT
OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF EXCURSION SERVICES..... 245

Hlukh Marko

MODERN FEEDBACK TECHNOLOGIES IN THE FIELD
OF GREEN TOURISM DEVELOPMENT..... 254

Dashchuk Yuliia, Zubekhina Tetiana

CROSS-SECTORAL PARTNERSHIPS FOR PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE
AND TOURISM DEVELOPMENT: THE EXPERIENCE OF THE KOSACHIV MANOR..... 259

Merchanskyi Volodymyr, Merchanska Marharyta

ASSESSMENT OF THE TOURIST ATTRACTIVENESS OF TORUŃ
FOR DOMESTIC AND INTERNATIONAL TOURISM..... 265

Monastyrskyy Volodymyr, Bordun Oresta, Manko Andriy

THE NEGATIVE IMPACT OF OFF-ROAD JEEP TOURISM ON THE NATURE
OF THE PYLPETS RESORT IN THE ZAKARPATTIA REGION..... 271

Stryzhak Olena, Nesterov Mykyta

COMMUNICATION SYSTEM IN THE TOURISM INDUSTRY:
COGNITIVE APPROACH AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS..... 276

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ

FINANCIAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE

Стаття присвячена фінансово-економічному управлінню критичною інфраструктурою в умовах тривалої війни в Україні. Мета статті – показати складові і завдання фінансово-економічного управління критичною інфраструктурою України в умовах війни і післявоєнного відновлення. Результати дослідження показують, що фінансово-економічне управління включає комплекс завдань, таких як формування бюджетних пропозицій, контроль за використанням ресурсів, реалізація соціально-трудової політики, забезпечення відповідності законодавству, а також ефективне управління позабюджетними ресурсами. Особливий акцент зроблено на забезпеченні стабільності в таких секторах, як логістика та перевезення. Основними проблемами залишаються неузгодженість законодавства, відсутність цільових стратегій, недостатнє фінансування та страхування інвестицій, що зумовлює необхідність розробки інтегрованого підходу. Це передбачає удосконалення законодавчої бази, активізацію державно-приватного партнерства та стабілізацію фінансових потоків.

Ключові слова: критична інфраструктура, фінансово-економічне управління, інвестиції, відновлення, державне управління.

The article focuses on financial and economic management of critical infrastructure during the prolonged war in Ukraine. The purpose of the article is to present the components and tasks of financial and economic management of Ukraine's critical infrastructure during the war and post-war recovery. General scientific methods, such as analysis, synthesis, comparison, systematization, and modeling, were applied in the research. The findings indicate that Ukraine is actively managing critical infrastructure through the involvement of both external and internal financial resources. For instance, investment projects are being implemented, including a €50 million project with the EU and NEFCO, alongside the allocation of 2.7 billion hryvnias for the reconstruction of facilities in conflict zones. However, a World Bank assessment reveals that full infrastructure restoration requires approximately \$15 billion, necessitating a broader range of funding sources. These include grant funds, public and private investments, credit resources, reparations, donor assistance from international organizations, venture capital, and concessional loans. Financial and economic management encompasses a set of tasks, such as preparing budget proposals, monitoring resource utilization, implementing social and labor policies, ensuring compliance with legislation, and efficiently managing off-budget resources. Particular emphasis is placed on ensuring stability in sectors such as logistics and transportation. Key challenges include legislative inconsistencies, the absence of targeted strategies, insufficient funding, and inadequate investment insurance, which underline the need for an integrated approach. This involves improving the legislative framework, enhancing public-private partnerships, and stabilizing financial flows. The practical significance of the research lies in identifying ways to optimize financial and economic management of critical infrastructure to ensure its stable functioning during wartime.

Keywords: critical infrastructure, financial and economic management, investments, recovery, public administration.

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-1>

Гапєєва О.М.

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки, Університет митної справи та фінансів

Вітютін Є.Ю.

аспірант кафедри економіки та економічної безпеки, Університет митної справи та фінансів

Harpieieva Olha

University of Customs and Finance

Vitiutin Yevhenii

University of Customs and Finance

Постановка проблеми. Фінансово-економічне управління критичною інфраструктурою є ключовим аспектом для забезпечення стійкості національної економіки, особливо в умовах, коли країна зазнає значних втрат через військові дії. Критична інфраструктура, що включає об'єкти енергетики, транспорту, медичного обслуговування та зв'язку, є основою для функціонування всієї економічної системи країни. Без належного управління, планування та відновлення цих об'єктів, які постраждали внаслідок військових конфліктів, економічне відродження і подальший розвиток стає майже неможливим. В контексті сучасних викликів, зокрема в Україні, де руйнування критичної інфраструктури виявилось величезним, забезпечення адекватного фінансування і ефективного управління ресурсами стає питанням виживання національної безпеки та стабільності.

Це вимагає не лише місцевих інвестицій, а й широкомасштабної підтримки з боку міжнародних

донорів та фінансових інституцій, оскільки масштаб потреб значно перевищує можливості багатьох країн, що зазнали таких руйнувань. Забезпечення координації між різними рівнями управління, від місцевого до національного, а також інтеграція приватного сектору в процеси відновлення є критичною. Стратегічне планування використання фінансових ресурсів, чітке цільове бюджетування, та ефективний моніторинг витрачання коштів мають стати основою фінансово-економічного управління, щоб максимально зменшити ризики марнотратства та забезпечити відновлення необхідної інфраструктури для підтримки життєдіяльності країни і її майбутнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансово-економічного управління критичною інфраструктурою є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі, що підтверджується наявністю різноманітних праць, представлених у списку використаних джерел.

Значний вклад у розробку теми здійснили М.О. Кизим, В.Є. Хаустова та Н.В. Трушкіна [7], які проаналізували фінансове забезпечення розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови. І.В. Уряднікова та В.М. Заплатинський [18] розглянули наукові підходи до визначення терміну «критична інфраструктура», що є основою для фінансово-економічного управління в цій сфері. Н. Зачосова [5] зосередилася на ролі людського капіталу та стратегічних орієнтирів для забезпечення фінансово-економічної безпеки критичної інфраструктури. Водночас В. Кудряшов [8] вивчив аспекти державного регулювання, пов'язані з критичною інфраструктурою, що включає фінансово-економічні підходи до її управління.

Для дослідження також використовувалася експертна література, представлена сучасними інтернет-виданнями, такими як «Економічна правда» [3], «Слово і Діло» [6], та матеріалами міжнародних організацій, зокрема Світового банку [20], які висвітлюють сучасні аспекти відновлення та управління інфраструктурою в умовах кризи.

Попри значну кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано та систематизовано інформацію і подано у світлі теми дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – показати складові і завдання фінансово-економічного управління критичною інфраструктурою України в умовах війни і післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж зосередитися на аспектах фінансово-економічного управління критичною інфраструктурою, важливо визначити, що саме розуміється під поняттям «критична інфраструктура». Міжнародна термінологія не містить універсального визначення критичної інфраструктури, однак в різних країнах існують досить близькі трактування цього терміну. Так, у Сполучених Штатах Америки критична інфраструктура законодавчо охоплює системи та активи, життєво важливі для національної безпеки, економіки, здоров'я та життя громадян, такі, що їх вихід із ладу або порушення функціонування може мати серйозні наслідки. В Канаді під цим поняттям розуміють процеси, системи, технології, мережі, активи та послуги, які є необхідними для підтримки здоров'я, безпеки, економічного добробуту громадян, а також ефективного функціонування уряду. Австрія, в свою чергу, доповнює список компаній, акцентуючи увагу на таких об'єктах, як постачання, інформаційні технології та комунікаційні мережі, недоступність чи пошкодження яких протягом тривалого часу може негативно впливати на економіку та національну безпеку [8].

«Кодекс системи передачі електроенергії» в Україні описує критичну інфраструктуру як збір

об'єктів або компонентів Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС), які є життєво необхідними для підтримки основних соціальних функцій, здоров'я, безпеки та добробуту населення. Їх руйнування або дисфункція має потенціал викликати великі фінансові, екологічні і людські втрати, а також становити загрозу національній безпеці [13].

Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає її як сукупність об'єктів та систем, критичні компоненти яких, у разі їхнього ушкодження, можуть негативно вплинути на життєво важливі національні інтереси, економіку, безпеку та оборону [14].

Європейська директива 2008/114/ЕС визначає критичну інфраструктуру як об'єкти та системи в державах-членах, важливі для підтримки основних громадських функцій, здоров'я, безпеки та економічного добробуту. Їх пошкодження або знищення могло б значно ускладнити здатність країни забезпечувати ці основні функції [4].

О.О. Верголяс описує критичну інфраструктуру як набір установ та підприємств у таких ключових секторах, як енергетика, хімічна промисловість, транспорт, фінанси, телекомунікації, харчова промисловість, охорона здоров'я та комунальні послуги. Він наголошує на їх стратегічній важливості для економіки та безпеки держави, оскільки їх порушення може призвести до серйозних наслідків для громадської та національної безпеки [1]. І.В. Уряднікова та В.М. Заплатинський розширюють це визначення, включаючи до критичної інфраструктури фізичні та віртуальні системи, об'єкти та ресурси, які відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки, здоров'я та безпеки громадян. Знищення або пошкодження цих компонентів має потенціал створити значні загрози [18].

Ці різні, але взаємопов'язані визначення підкреслюють, що критична інфраструктура безпосередньо пов'язана із національною безпекою і обороноздатністю. У контексті України, що продовжує перебувати в умовах повномасштабної війни, розуміння та захист критичної інфраструктури набуває особливої актуальності, оскільки від цього залежить стабільність і безпека держави. В першу чергу, до числа критичної інфраструктури були включені підприємства оборони, електричні станції, системи водопостачання, підприємства виготовлення та постачання харчових продуктів, логістичні компанії, телекомунікації, медичні установи та велика кількість інших об'єктів що мають пріоритет. Війна ж показала, що в цьому списку не враховані суб'єкти діяльності, чия участь є необхідною для функціонування об'єктів і активів з основного списку. Урахування цих аспектів стає вирішальним при аналізі виконання критичних функцій та надання важливих послуг, які здійснюються з використанням вказаних об'єктів різними установами, підприємствами та організаціями [8]. У зв'язку з цим Адміністрація Держспецзв'язку постійно оновлює перелік

критичних галузей. Останні зміни, затверджені наказом від 27.12.2024 №791, формують нові критерії з визначення підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для національної економіки у сферах організації спеціального зв'язку, захисту інформації, кіберзахисту, захисту критичної інфраструктури в особливий період [10].

Фінансово-економічне управління – комплекс дій і процедур, спрямованих на ефективне планування, використання і контроль фінансових та матеріальних ресурсів в організаціях і підприємствах. У контексті критичної інфраструктури, фінансово-економічне управління займається забезпеченням стабільності і безперервності роботи не тільки державних, але й недержавних підприємств, що включені до списків критичної інфраструктури. Основні завдання фінансово-економічного управління включають:

1. Формування і підготовка бюджетних позицій.
2. Здійснення контролю за ресурсами.
3. Забезпечення виконання законодавства.
4. Реалізація політики в сфері соціально-трудових відносин.
5. Ефективне використання не бюджетних фінансів.

Ці завдання створюють основу для ефективного фінансово-економічного управління в умовах критичної інфраструктури, яка є важливою для стабільності економіки та національної безпеки країни.

Фінансово-економічна безпека об'єктів критичної інфраструктури є ключовим аспектом національної безпеки. Здатність стратегічно важливих підприємств підтримувати високий рівень фінансово-економічної безпеки дозволяє їм ефективно впоратися з економічними загрозами, зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування і вести успішну господарську діяльність, незважаючи на можливі обмеження ресурсів. Це стає особливо актуальним для України у контексті відновлення економіки після воєнних дій [5].

Відновлення критичної інфраструктури є важливою складовою державної політики України після повномасштабного вторгнення. Ремонт міст і сіл, а також життєво необхідних об'єктів, таких як школи, лікарні, енергетичні установи та транспортні мережі, відіграє ключову роль у задоволенні основних потреб населення та в стабілізації економіки країни [11].

Тому у стратегічних документах, розробках яких займаються нині авторитетні експерти та аналітики, мають встановлюватись орієнтири, напрямки та заходи досягнення об'єктами критичної інфраструктури стану фінансово-економічної безпеки, а також засоби та інструменти макро і мікрорівневого управлінського впливу на цей процес. Головна організаційна та координуюча роль має відводитись державі, а для фінансового забезпечення необхідно буде залучати інвесторів [5].

Основне завдання держави – знайти засоби фінансування критичної інфраструктури. Нижче представлено таблицю 1, що ілюструє використання різних фінансових інструментів у різних країнах світу [7].

Вибір конкретного інструменту залежить від економічного стану країни, її політичної стабільності, а також від міжнародних відносин і доступних ресурсів.

На сьогодні за три роки війни вже здійснені ініціативи у напрямку пошуку зовнішніх джерел фінансування критичної інфраструктури, зокрема проект на суму 50 мільйонів євро, реалізований за підтримки Європейського Союзу та НЕФКО, який підкреслює значення використання зелених технологій у процесі відновлення, що співзвучно з європейськими тенденціями сталого розвитку та охорони довкілля [9]. Проте 50 млн євро недостатньо. За підрахунками Світового Банку в 2024 році загальна потреба на відновлення інфраструктури становить 15 млрд доларів, при цьому найбільше коштів необхідне для відновлення домашніх господарств та комунікацій. Розподіл за різними потребами наведено на рис.2.

Таблиця 1

Інструменти фінансування критичної інфраструктури

Фінансовий інструмент	Країни
Безповоротна фінансова допомога	США, Італія, Німеччина, Велика Британія, Франція, Іран, Південна Корея, Японія
Кредитні ресурси	Італія, Німеччина, Іран
Прямі іноземні інвестиції	Іран, Сербія, Південна Корея, Японія
Кошти державного бюджету	Південна Корея, Хорватія, Японія
Приватні інвестиції	Боснія та Герцеговина, Іран, Ізраїль, Південна Корея, Хорватія, Японія
Венчурний капітал	Ізраїль
Грантові кошти	Боснія та Герцеговина, Німеччина, Південна Корея, Хорватія
Донорська допомога міжнародних організацій	Боснія та Герцеговина, Іран, Хорватія
Фінансова допомога неурядових організацій	Боснія та Герцеговина, Іран, Хорватія
Пільгові позики	Боснія та Герцеговина, Іран
Репарація	Південна Корея

Джерело: [7]



Рис. 1. Потреба у відновленні критичної інфраструктури в млрд дол станом на 2024 рік

Джерело: [20]

До відновлення внесок вносить і сама Україна: уряд виділив 2,7 мільярда гривень на реконструкцію чотирьох громад, демонструючи рішучий підхід до швидкого ремонту і реставрації пошкодженої інфраструктури в зонах конфлікту [6].

Служби відновлення інфраструктури наразі є в кожній з областей України – і всі вони укладали угоди цього року. ГО «Антикорупційний штаб» проаналізували укладені договори служб. В рамках даного дослідження проаналізовано угоди на відновлення критичної інфраструктури в 2023 році.

У січні 2023 року було засновано Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, що свідчить про зосередженість уряду на стратегічній віднові та модернізації країни. Ця установа координує проекти і програми, націлені на відбудову після військових руйнувань і адаптацію до стандартів ЄС [15]. Дослідження поточної ситуації у промисловості показує, що приріст реальної валової доданої вартості в переробній промисловості уповільнився до 11% у березні 2024 року, що вказує на складнощі, з якими зустрічається цей сектор під час криз [3]. Звіт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій підкреслює потребу у вжитті заходів для стабілізації та розвитку промислового виробництва [3]. Відновлення промисловості після війни також включає залучення інвестицій і активнішу міжнародну співпрацю, особливо у контексті інтеграції

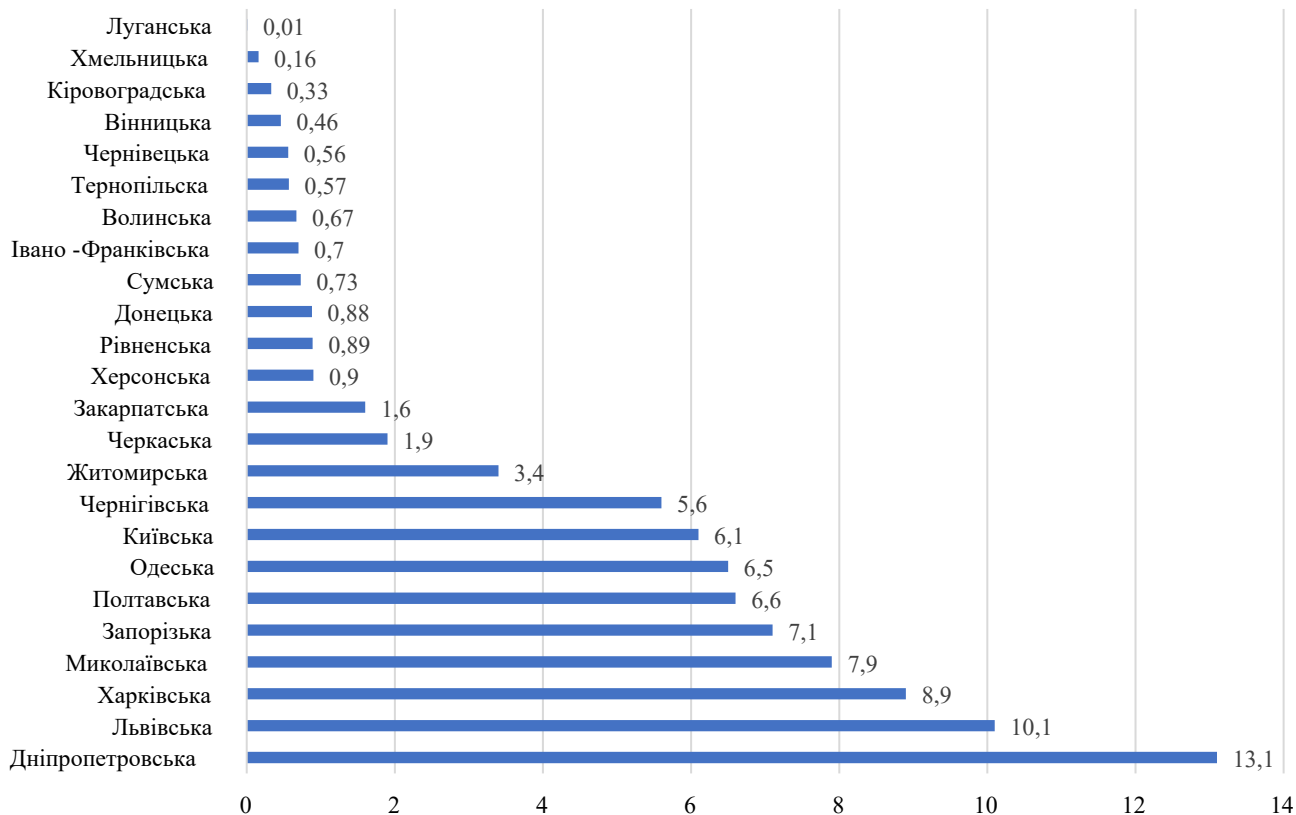


Рис. 2. Вартість угод на реконструкцію критичної інфраструктури в областях України станом на 2023 рік (у млрд грн)

Джерело: [19]

з Європою, що сприятиме притоку іноземних інвестицій та торговельних зв'язків [3]. Проблема нестачі оборотного капіталу, якою страждають близько 40% українських підприємств, вимагає термінових заходів для забезпечення їх діяльності [12].

Враховуючи історичний досвід та очікування населення, стає важливим акцентувати на розвитку ключових галузей: будівництво, зокрема відновлення інфраструктурних об'єктів, військово-промисловий комплекс, агропромисловий сектор, медицину, металургію, інформаційні технології, освіту та культуру. Ці сектори повинні бути в центрі уваги при розробці нових проектів та модернізації існуючих виробничих потужностей, що стане пріоритетом державної політики [12]. Енергетична незалежність України зберігає свою важливість у контексті постконфліктного відновлення економіки та інтеграції з Європою. До кінця 2023 року, висока підтримка ідеї енергетичної незалежності серед населення залишається незмінною, однак лише 48% готові понести додаткові фінансові витрати для досягнення цієї мети [16].

В умовах війни, критично важливими елементами національної інфраструктури стають електростанції, які відіграють ключову роль у підтриманні стабільності і безпеки країни. Тому, відновлення та захист цих об'єктів визначено як пріоритетне завдання. Державне агентство відновлення та розвитку працює над захистом електростанцій, ініціюючи великий проєкт, який включає комплексний захист електричних підстанцій, що має на меті мінімізацію ризиків від постійних нападів, забезпечуючи надійне енергопостачання громадянам та важливим державним об'єктам. Цей проєкт є унікальною глобальною ініціативою, яка передбачає використання новітніх технологій у сфері кіберзахисту та фізичної безпеки [2].

Моніторинг роботи об'єктів критичної інфраструктури охоплює широкий спектр важливих галузей, включаючи енергетику, водопостачання, медичне обслуговування, транспортну систему, оборонний сектор, хімічну промисловість та інші ключові сфери. Належне функціонування цих об'єктів є критичним для національної безпеки, а будь-які перебої в їх роботі можуть призвести до серйозних загроз.

Згідно із законом «Про критичну інфраструктуру», було розроблено детальний Порядок моніторингу, який встановлює чіткі процедури для періодичного перегляду стану захисту цих об'єктів. Моніторинг проводиться кожні три роки різними секторальними та функціональними органами, зайнятими у сферах захисту критичної інфраструктури.

Процес оцінювання включає в себе детальний аналіз специфіки кожного об'єкта, на основі якого формується акт моніторингу. В акті може бути присвоєно одну з трьох оцінок рівня захищеності: «забезпечує», «обмежено забезпечує», «не забезпечує». Також до акту додаються рекомендації

щодо можливого вдосконалення системи захисту об'єкта. Юридичні особи та фізичні особи-підприємці, що керують об'єктами критичної інфраструктури, зобов'язані отримати акт перевірки та вжити належні заходи для усунення будь-яких виявлених недоліків чи порушень у системі захисту. Це забезпечує постійний контроль та можливість оперативного реагування на виклики, забезпечуючи таким чином безперебійне функціонування важливих для держави інфраструктурних об'єктів [17].

Проблеми фінансово-економічного розвитку критичної інфраструктури в Україні охоплюють низку викликів, пов'язаних із законодавчими неузгодженостями та недостатньо ефективним правовим забезпеченням. Це включає наступні аспекти:

1) **Неузгодженість законодавства:** існують розбіжності між стратегічними документами, які вказують на недостатню інтеграцію державно-приватного партнерства в сфері захисту критичної інфраструктури. Наприклад, Стратегія інформаційної безпеки та Стратегія економічної безпеки не згадують про застосування державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури, а лише акцентують на інноваціях та інвестиціях.

2) **Відсутність специфічних стратегій:** стратегія продовольчої безпеки, яка є ключовою для критичної інфраструктури в агропромисловому секторі, досі не затверджена, що вказує на затримки в регуляторному оформленні важливих політичних документів.

3) **Фінансове забезпечення та страхування інвестицій:** необхідність належного фінансування відновлення критичної інфраструктури та залучення інвестицій є критичною. Пілотний проєкт зі страхування інвестицій на час війни, угода з Міжнародним агентством з гарантій інвестицій (MIGA) та перспективи структуризації трастового фонду Світового банку на суму 17 млрд доларів є позитивними кроками, але також підкреслюють потребу в систематизації та посиленні фінансової підтримки [7].

Ці проблеми вимагають інтегрованого підходу, зокрема, удосконалення законодавства, закріплення ролі державно-приватного партнерства, належного планування стратегій і стабільного фінансування для підтримки стійкого та ефективного розвитку критичної інфраструктури в Україні.

Висновки. Отже, в умовах тривалої війни, Україна здійснює активні заходи для фінансово-економічного управління критичною інфраструктурою, зокрема шляхом залучення зовнішніх інвестицій, таких як проєкт на 50 мільйонів євро з ЄС та НЕФКО, і внутрішніх ресурсів, з призначенням 2,7 мільярда гривень на реконструкцію у зонах конфлікту. Проте, за оцінкою Світового Банку, загальна потреба в коштах для відновлення інфраструктури досягає 15 млрд доларів, що вимагає значно більшої роботи із пошуку різних джерел та ресурсів фінансування відновлення критичної інфраструктури, до

яких можуть відноситися: безповоротна фінансова допомога, кредитні ресурси, прямі іноземні інвестиції, кошти державного бюджету, приватні інвестиції, венчурний капітал, грантові кошти, донорська допомога міжнародних організацій, фінансова допомога неурядових організацій, пільгові позики та репарації. Фінансово-економічне управління критичною інфраструктурою включає формування бюджетних пропозицій, контроль за ресурсами, забезпечення дотримання законодавства, реалізацію політики в сфері соціально-трудових відносин, та ефективне використання не бюджетних фінансів для забезпечення стабільності та безперервності роботи, зокрема у секторах логістики та перевезень. Проблеми фінансово-економічного розвитку критичної інфраструктури в Україні включають неузгодженість законодавства, відсутність специфічних стратегій та недостатнє фінансування та страхування інвестицій, що вимагає інтегрованого підходу для удосконалення законодавства, зміцнення державно-приватного партнерства та стабілізації фінансування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Верголяс О. О. Реформування системи захисту та підвищення стійкості критичної інфраструктури України в розрізі актуальних загроз. Coolyanews.info. 2020. URL: <https://coolyanews.info/reformuvannya-sistemi-zahistu-ta-pidvischennya-stiikostii-kritichnoyi-infrastrukturi-ukrayinii-v-rozriizi-aktual.html>
- Відновлення та захист критичної інфраструктури є одним із векторів агентства відновлення. ГІТН. 2024. URL: <https://www.gitn.org.ua/news/Vidnovlenniyat-azakhistkritichnoiinfrastrukturiodnimizvektorivagentstva-vidnovlennya/>
- Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
- Директива Ради 2008/114/ЄС про ідентифікацію і визначення європейських критичних інфраструктур та оцінювання необхідності покращення їх охорони та захисту від 8 грудня 2008 року. ВРУ. 2008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08#Text
- Зачосова Н. Стратегічні орієнтири та роль людського капіталу для відновлення фінансово-економічної безпеки критичної інфраструктури в умовах BANI world та індустрії 4.0. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. №10(26). С. 76–84. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300244>
- Кабмін виділив 2,7 млрд грн на експериментальний проєкт з відбудови чотирьох населених пунктів. Слово і Діло. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vydilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-proyekt-vidbudovy-chotyrox-naselenykh-punktiv>
- Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Фінансове забезпечення розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 263–274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-263-274>
- Кудряшов В. Державне регулювання критичної інфраструктури. *Фінанси України*. 2021. №7. С. 72. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_21_07_072_uk.pdf
- Наша робота з відновлення критичної інфраструктури України приносить відчутні результати. Nefco, 2024. URL: <https://surl.li/cstxj>
- Нові критерії визначення критично важливих підприємств: вимоги Держспецзв'язку. 7eminar. 2024. URL: <https://7eminar.ua/news/3761-novi-kriteriyi-viznacennya-kriticno-vazlivix-pidprijemstv-vimogi-derzspeczvyazku>
- Перехід від гуманітарної допомоги до проєктів відновлення у постраждалих регіонах – розроблена стратегія. Міністерство відновлення. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35394.html>
- Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. YCMarket. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/pierspektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viini/>
- Про затвердження Кодексу системи передачі: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг №309 від 14.03.2018 р. ВРУ. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18#Text>
- Про критичну інфраструктуру: Закон України №1882-IX від 16 листопада 2021 року. ВРУ. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
- Раннє відновлення – щоб жити тут і зараз. Антикризисний медіацентр. 2024. URL: <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shhob-zhyty-tut-i-zaraz/>
- Україна майбутнього: вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця. Dixigroup. 2024. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbutnogo-vstup-do-yes-povoyenna-vidbudova-ekologichni-problemy-ta>
- Уряд затвердив порядок проведення моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/fbeac886-d07d-408c-bcbe-3ea1c84370f4?lang=uk-UA&title=UriadZatverdivPoriadokProvedenniaMonitoringuRivniaBezpekiObktivKritichnoiInfrastrukturi>
- Уряднікова І. В., Заплатинський В. М. Наукові підходи до визначення терміну «критична інфраструктура». *Вісник Донецького гірничого інституту*. 2020. №2(47). URL: https://jdmi.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Uriadnikova-JDMI_2_2020.pdf
- Чобліна А. Відновлення інфраструктури: скільки коштів спрямували у Запорізькій області. Відбудова, 2024. URL: <https://vidbudova.zp.ua/vidnovlennya-infrastruktury-skilky-koshtiv-na-cze-spryamuvaly-u-zaporizkij-oblasti/>
- Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment RDNA3. World Bank. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf>

REFERENCES:

- Vergolias O. O. (2020) Reformuvannya systemy zakhystu ta pidvyshchennia stiikosti krytychnoi infrastruktury Ukraini v rozrizi aktualnykh zahroz [Reforming the system of protection and increasing the resilience of Ukraine's critical infrastructure in the context of current threats]. Available at: <https://coolyanews.info/reformuvannya-sistemi-zahistu-ta-pidvischennya-stiikostii-kritichnoyi-infrastrukturi-ukrayinii-v-rozriizi-aktual.html> (In Ukrainian).
- Vidnovlennia ta zakhyst krytychnoi infrastruktury ye odnym iz vektoriv ahentstva vidnovlennia (2024)

[Restoration and protection of critical infrastructure is one of the vectors of the recovery agency]. HITN. Available at: <https://www.gitn.org.ua/news/Vidnovlennyyatazakhist-kritichnoyiinfrastrukturiodnimizvektorivagentstvavidnovlennya/> (In Ukrainian).

3. Hryhoryshyn R. (2024) Ekonomichne vidnovlennia Ukrainy: misiia mozhlyva [Ukraine's economic recovery: mission possible]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/> (In Ukrainian).

4. Direktyva Rady 2008/114/Yes pro identyfikatsiiu i vyznachennia yevropeyskykh krytychnykh infrastruktury ta otsiniuvannia neobkhidnosti pokrashchennia yikh okhorony ta zakhystu vid 8 hrudnia 2008 roku [Council Directive 2008/114/EC on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection, December 8, 2008]. VRU. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08#Text (In Ukrainian).

5. Zachosova N. (2024) Stratehichni oriientyry ta rol liudskoho kapitalu dlia vidnovlennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky krytychnoi infrastruktury v umovakh BANI world ta industrii 4.0 [Strategic guidelines and the role of human capital for restoring the financial and economic security of critical infrastructure under BANI world and Industry 4.0]. *Review of Transport Economics and Management*, no. (10)26, pp. 76–84. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300244> (In Ukrainian).

6. Kabmin vydilyv 2,7 mlrd hrn na eksperymentalnyi proiekt z vidbudovy chotyrok naselenykh punktiv (2024) [The Cabinet of Ministers allocated UAH 2.7 billion for an experimental project to rebuild four settlements]. *Slovo i Dilo*. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vydilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-projekt-vidbudovy-chotyrox-naselenyx-punktiv> (In Ukrainian).

7. Kyzym M.O., Khaustova V.Ye., Trushkina N.V. (2023) Finansove zabezpechennia rozvytku krytychnoi infrastruktury v umovakh povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Financial support for the development of critical infrastructure in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine's economy]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 263–274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-263-274> (In Ukrainian).

8. Kudriashov V. (2021) Derzhavne rehuliuвання krytychnoi infrastruktury [State regulation of critical infrastructure]. *Finansy Ukrainy*, no. 7, p. 72. Available at: https://finukr.org.ua/docs/FU_21_07_072_uk.pdf (In Ukrainian).

9. Nasha robota z vidnovlennia krytychnoi infrastruktury Ukrainy prynosyt vidchutni rezultaty (2024) [Our work on restoring Ukraine's critical infrastructure brings tangible results]. NEFCO. Available at: <https://surl.li/cstxjz> (In Ukrainian)

10. Novi kryterii vyznachennia krytychno vazhlyvykh pidpriemstv: vymohy Derzhspetsv'iazku (2024) [New criteria for determining critically important enterprises: requirements of the State Special Communications Service]. 7eminar. Available at: <https://7eminar.ua/news/3761-novi-kryteriyi-viznacennya-kriticno-vazlivix-pidpriemstv-vimogi-derzhspetsv'iazku> (In Ukrainian).

11. Perekhid vid humanitarnoi dopomohy do proiektiv vidnovlennia u postrazhdal'nykh rehionakh – rozroblena stratehiia (2024) [Transition from humanitarian aid to

recovery projects in affected regions – a strategy has been developed]. Ministerstvo vidnovlennia. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/35394.html> (In Ukrainian).

12. Perspektyvni haluzi ekonomiky, prohnozy rozvytku pislia viiny (2024) [Promising sectors of the economy, forecasts for development after the war]. YCMarket. Available at: <https://blog.youcontrol.market/perspektivni-ghaluzi-ieekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viini/> (In Ukrainian).

13. Pro zatverdzhennia Kodeksu systemy peredachi: Postanova Natsionalnoi komisii, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh №309 vid 14.03.2018 r. (2024) [On the approval of the Transmission System Code: Resolution of the National Commission for State Regulation in the Fields of Energy and Utilities No. 309 dated 03/14/2018]. VRU. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18#Text> (In Ukrainian).

14. Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrainy №1882-IX vid 16 lystopada 2021 roku (2024) [On critical infrastructure: Law of Ukraine No. 1882-IX dated November 16, 2021]. VRU. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (In Ukrainian).

15. Rannie vidnovlennia – shchob zhyty tut i zaraz (2024) [Early recovery – to live here and now]. *Antykryzovyi mediatsentr*. Available at: <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shhob-zhyty-tut-i-zaraz/> (In Ukrainian).

16. Ukraina maibutnoho: vstup do Yes, povoienna vidbudova, ekolohichni problemy ta enerhetychna nezalezhnist ochyma peresichnoho ukraintsia (2024) [Future Ukraine: EU accession, post-war reconstruction, environmental issues, and energy independence through the eyes of an ordinary Ukrainian]. DixiGroup. Available at: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbutnogo-vstup-do-yes-povoyenna-vidbudova-ekologichni-problemy-ta> (In Ukrainian).

17. Uriad zatverdylv poriadok provedennia monitorynhu rivnia bezpeky obektiv krytychnoi infrastruktury [The government approved the procedure for monitoring the safety level of critical infrastructure objects]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/fbeac886-d07d-408c-bcbe-3ea1c84370f4?lang=uk-UA&title=UriadZatverdivPoriadokProvedenniaMonitoringuRivniaBezpekiObktivKritichnoiInfrastruktury> (In Ukrainian).

18. Uriadnikova I.V., Zaplatynskyi V.M. (2020) Naukovi pidkhody do vyznachennia terminu "krytychna infrastruktura" [Scientific approaches to the definition of the term "critical infrastructure"]. *Visti Donetskoho Hirnychoho Instytutu*, no. (2)47. Available at: https://jdmi.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Uriadnikova-JDMI_2_2020.pdf (In Ukrainian).

19. Choblina A. (2024) Vidnovlennia infrastruktury: skilky koshtiv spriamuvaly u Zaporizkii oblasti [Infrastructure restoration: how much money was allocated in the Zaporizhzhia region]. *Vidbudova*. Available at: <https://vidbudova.zp.ua/vidnovlennya-infrastruktury-skilky-koshtiv-na-cze-spryamuvaly-u-zaporizkij-oblasti/> (In Ukrainian).

20. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment RDNA3. (2023) World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c-012189ca16d95d8c2556a.pdf> (In English).

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ БАНКІВ

DIRECTIONS OF LEADING INVESTMENT BANKS' ACTIVITIES

Стаття націлена на виокремлення основних напрямів діяльності інвестиційних банків. У межах даної тематики розкрито історичні умови появи інвестиційного банкінгу, описано структуру інвестиційного банку. Внаслідок складності структури інвестиційного банкінгу наведено поділ банківських установ на групи: "Bulge Brackets", "Middle Market", "Regional / Industry Boutiques", "Elite Boutiques / Independent Advisors", а також їх представники. На основі проведених досліджень виокремлено позитивні та негативні аспекти вищенаведених груп інвестиційних банків. Крім того, розглянуто низку факторів, за якими визначають відмінності між різними групами інвестиційних банківських установ. Представлено Топ 10 провідних інвестиційних банків США у 2025 році, їх ринкову капіталізацію, обсяг консолідованих активів, а також їх ключові особливості. Здійснення фінансових угод інвестиційними банками відбувається через сукупність взаємопов'язаних етапів, що дало можливість розкрити та згрупувати ключові напрями функціонування досліджуваних установ.

Ключові слова: фінансова угода, фінансовий стан, інвестиційний банк, фінансовий ринок, інвестиційний процес.

The current state of financial markets is dynamic, rapidly evolving, and characterized by the emergence of new mechanisms for investment activities. Therefore, investment banks play a crucial role in ensuring their growth and maintaining stable operations as active participants in the mobilization of financial resources. Moreover, they serve as a key instrument for managing financial resources, mitigating risks, and implementing innovative business development solutions. Amid the transformational processes of the global economic system, investment banks can act as a mechanism for facilitating the inflow of foreign direct investment. Thus, in the face of contemporary digital challenges, the role of investment banks within the financial system can be defined through the identification and analysis of their key operational areas, enabling adaptation to new challenges and societal needs, as well as the development of effective strategies for their further advancement. This article aims to highlight the main areas of activity of investment banks. Within this scope, it explores the historical background of investment banking and describes the structure of an investment bank. Given the complexity of the investment banking structure, the classification of banking institutions into groups such as "Bulge Brackets," "Middle Market," "Regional / Industry Boutiques," and "Elite Boutiques / Independent Advisors" is provided, along with their respective representatives. Based on the conducted research, the article identifies the advantages and disadvantages of the aforementioned investment bank groups. Additionally, several factors distinguishing different categories of investment banking institutions are examined. The study presents the Top 10 leading investment banks in the United States in 2025, including their market capitalization, total consolidated assets, and key characteristics. Furthermore, it discusses investment banks headquartered outside the United States that hold significant influence in the financial sector. The execution of financial transactions by investment banks occurs through a series of interrelated stages, which allows for the classification and detailed examination of the key functional areas of these institutions.

Keywords: financial transaction, financial condition, investment bank, financial market, investment process.

УДК 336

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-2>

Дрималовська Х.В.

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

Антонів А.Р.

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

Drymalovska Khrystyna

National University "Lviv Polytechnic"

Antoniv Andriy

National University "Lviv Polytechnic"

Постановка проблеми. Сучасні економічні тенденції вказують на те, що стан фінансових ринків відзначається динамічним розвитком та появою нових механізмів реалізації інвестиційної діяльності. Тому вагому роль у досягненні їх зростання та підтримці стабільного функціонування відведено інвестиційним банкам як активним суб'єктам залучення фінансових ресурсів. Крім того, вони виступають своєрідним інструментом за допомогою яких здійснюються процеси щодо управління фінансовими ресурсами, ризиками, реалізації інноваційних рішень розвитку бізнесу. Під час трансформаційних процесів світової економічної системи інвестиційні банки можуть слугувати механізмом сприяння надходження прямих іноземних інвестицій. Тому в умовах сучасних цифрових викликів роль інвестиційних банків у фінансовій системі можна визначити через ідентифікування та аналізування їх ключових напрямів діяльності з метою врахування та адаптації до нових викликів і потреб суспільства, а також

розроблення ефективних стратегій їх подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових працях Tanushree Jaiswal [1], Marshall Hargrave [2], Matt Ting [4] акцентовано увагу на особливостях виникнення інвестиційного банкінгу, ролі інвестиційних банків у світовій фінансовій системі, розподілу таких банківських установ на певні групи із їх характерними ознаками. Потрібно зазначити, що структуру інвестиційних банків, низку факторів, за якими ідентифікують їх відмінності, особливості діяльності провідних банківських установ, ряд їх ключових функцій представлено у [3; 5–7].

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у: наведенні характерних ознак діяльності провідних інвестиційних банків, ідентифікуванні переваг і недоліків їх діяльності, відображенні взаємопов'язаних етапів інвестиційного процесу із розкриванням основних напрямів їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інвестиційний банкінг пов'язують із появою торгових банків у Європі та США наприкінці XIX – початку XX століть. Спершу такі банки спеціалізувались на торгівлі сировиною, розширивши свою діяльність до надання фінансових послуг. Основними видами надання фінансових послуг були андеррайтинг державних облігацій і підтримка щодо здійснення значного обсягу бізнес-транзакцій. Даний період відзначається створенням таких відомих компаній як J.P. Morgan, Goldman Sachs і Morgan Stanley. Однак під час Великої депресії вказана сфера зазнала серйозних змін, призвівши до застосування відповідних механізмів регулювання, а саме підписання Закону Glass-Steagall 1933 року. Такий закон заклав основу щодо регулювання діяльності банківських установ, розмежувавши їх комерційну та інвестиційну діяльність. На другу половину XX століття припав період розквіту інвестиційних банків, що супроводжувався значною кількістю злиттів і поглинань, а також публічним розміщенням цінних паперів. Зазнаючи впливу серйозних викликів, така сфера діяльності вміло застосовувала механізми адаптації до різноманітних нововведень та ринкових змін, демонструючи високий рівень стійкості [1].

Інвестиційний банк є фінансовою установою, яка бере участь у здійсненні фінансових операцій як посередник. Діяльність інвестиційного банку пов'язана, насамперед, із наданням допомоги новоствореним компаніям у підготовці до публічного розміщення акцій, надання консультацій щодо оцінювання вартості активів, складання угод у випадку злиттів та поглинань компаній. Крім того, інвестиційні банки можуть виступати у ролі фінансових радників для страхових компаній чи пенсійних фондів щодо управління ризиками, розроблення інвестиційних стратегій, вивчення ринків [2].

Бачимо, що ключова роль інвестиційного банку полягає у здатності залучати необхідний обсяг фінансових ресурсів компаніям у формі отримання кредитів чи випуску акцій для реалізації проєктів. Структура інвестиційного банку складається із:

- Front office – функція підрозділу полягає у консультуванні клієнтів з метою укладання вигідних угод;

- Middle office – такий підрозділ відповідає за управління ризиками та результативність проведення фінансових операцій;

- Back office – відділ, що відповідає за технічну підтримку здійснення внутрішніх процесів [3].

Вищеописана структура інвестиційного банку свідчить про чіткий розподіл функцій та повноважень між відділами, дозволяючи успішно виконувати поставлені завдання на фінансових ринках та допомагати у вирішенні фінансових питань компаній.

Варто зазначити, що крім зазначених відділів до структури інвестиційних банків входять дослідницькі відділи. Такі відділи проводять дослідження, що стосуються діяльності компаній, формуючи на основі цього звіти, які містять аналітичні дані та пропозиції. Такі звіти дозволяють приймати оптимальні рішення під час здійснення торговельних операцій, надавати поради клієнтам щодо вибору прийнятних напрямів інвестування [2].

Складність структури інвестиційного банкінгу зумовлює поділ банківських установ на такі групи (табл. 1): “Bulge Brackets” інвестиційні банки; “Middle Market” інвестиційні банки; “Regional / Industry Boutiques” інвестиційні банки; “Elite Boutiques / Independent Advisors” інвестиційні банки. В основу зазначеної класифікації покладено два ключові критерії: бізнес-модель та сума угоди. Відповідно до кредитної бізнес-моделі інвестиційні банки володіють достатнім обсягом фінансових ресурсів і можуть надавати їх в позику, тобто здійснювати кредитну діяльність. В іншому випадку, за відсутності значного обсягу капіталу інвестиційні банки спеціалізуються на професійному консультуванні своїх клієнтів. Сума угоди вказує на обсяг здійснених фінансових транзакцій інвестиційними банками і дозволяє зрозуміти масштаби функціонування таких структур [4].

Аналізування характерних ознак вищенаведених груп інвестиційних банків дозволяє виділити їх переваги та недоліки:

1) переваги:

- Bulge Brackets: значна кількість представництв по світу; співпраця з міжнародними корпораціями; укладання потужних фінансових угод через наявність необхідних фінансових ресурсів; різноспрямованість послуг; високий рівень репутації;

- Middle Market акцентують увагу на застосуванні індивідуальних підходів до вирішення питань клієнтів, обізнані зі специфікою певного географічного регіону, надають послуги за доступною вартістю порівняно із великими інвестиційними банками;

- Regional / Industry Boutiques є експертними структурами певної галузі діяльності щодо злиттів, поглинань, реструктуризації бізнесу, що сприяє розумінню та врахуванню основних потреб клієнтів, адаптації до ймовірних змін;

- Elite Boutiques / Independent Advisors не перебувають під впливом великих корпорацій; висококваліфікований персонал пропонує послуги, що проявляється у розробленні індивідуальних рішень щодо конкретних запитів; прийнятні конкурентоспроможні ціни на підтримку структури;

2) недоліки:

- Bulge Brackets: масштабність фінансових операцій спричиняє ймовірний вплив зі сторони глобальних фінансових ризиків; відсутність співпраці із представниками малого та середнього бізнесу;

Групи інвестиційних банків

Група інвестиційних банків	Характерні ознаки	Представники вказаної групи
Bulge Brackets	Великі банківські установи, які задіяні в укладанні міжнародних угод із значним обсягом капіталу; здійснюють співпрацю з клієнтами з усього світу; провадять кредитну діяльність, організовують первинне публічне розміщення акцій.	– Goldman Sachs; – Morgan Stanley; – J.P. Morgan; – Bank of America; – Citi; – Barclays; – Credit Suisse.
Middle Market	Діяльність цих інвестиційних банків спрямована на консультування клієнтів щодо залучення необхідного обсягу капіталу, надання допомоги у первинному публічному розміщенні акцій. Однак ключова відмінність полягає у тому, що їх діяльність обмежена певним регіоном, сума фінансових угод зазвичай не перевищує 1 млрд. дол.	– Jefferies; – RBC Capital Markets; – Macquarie; – HSBC; – BMO Capital Markets; – KeyBanc Capital Markets; – Stifel.
Regional / Industry Boutiques	Такий вид інвестиційних банків здебільшого орієнтований оформлення угод, пов'язаних із злиттями і поглинаннями, реструктуризацією та наданні консультацій стратегічного характеру. Вони не мають можливостей для забезпечення великих фінансових угод.	– Evercore; – Centerview; – Moelis; – PJT Partners; – Lazard; – Qatalyst.
Elite Boutiques / Independent Advisors	Вказана група банківських установ охоплює невеликі структури меншого рівня, які засновані співробітниками Bulge Brackets, з метою отримання фінансової незалежності у прийнятті фінансових рішень. Їхні послуги пов'язані із вирішенням фінансових питань клієнтів з врахуванням їх потреб та інтересів, реструктуризацією бізнесу, надання консультацій із купівлі-продажу бізнесу.	– Piper Sandler; – Stephens; – Union Square Advisors; – SVB Leerink; – FT Partners.

Джерело: [4]

– Middle Market: обмеження можливості зростання внаслідок концентрації діяльності на певних ринках, низький рівень конкурентоспроможності через лімітований обсяг суми фінансових угод;

– Regional / Industry Boutiques: нездатність конкурувати із більшими банківськими установами через низький рівень забезпечення фінансовими ресурсами; їхній успіх визначає економічна стабільність обраної ринкової ніші;

– Elite Boutiques / Independent Advisors: функціонування банківської структури залежить від професіоналізму персоналу (володіння необхідними знаннями, навиками); недостатній обсяг ресурсів для розширення своєї діяльності.

Діяльність інвестиційних банків передбачає надання стандартизованого набору послуг. Внаслідок цього пропонують низку факторів, за якими можна ідентифікувати їх відмінності [5]:

– величина угод характеризує здатність банківських установ здійснювати управління масштабними чи середніми фінансовими угодами;

– експертність у відповідній галузі означає, що спеціалізація у конкретних секторах засвідчує їх досвід у провадженні провідних досліджень та підсилює репутацію завдяки наявності фахівців-експертів;

– клієнтський портфель вказує на типи клієнтів, з якими співпрацюють банки: великі корпорації, приватні фонди чи державні структури;

– результати та рейтинги показують успіх діяльності банківських установ через кількість укладених угод;

– корпоративна культура означає, що успіх та репутація інвестиційних банків залежить від професіоналізму співробітників, їх системи переконань, норм поведінки, цінностей;

– географічна присутність підкреслює сильні позиції інвестиційних банків залежно від особливостей регіону їх зосередження;

– набір послуг визначає конкурентні переваги банківських структур через застосування інноваційних інструментів забезпечення сталого фінансування.

Як вже зазначалось раніше, у світовій економіці у сфері фінансів вагому роль відіграють інвестиційні банки з високим рівнем ринкової капіталізації, який підкреслює їх фінансову потужність. Переважна більшість таких банків знаходиться у США. Враховуючи ринкову капіталізацію та обсяг консолідованих активів (акції, кредити, нерухомість та резерви), сформовано рейтинг Топ 10 інвестиційних банків США (табл. 2) [6].

Необхідно згадати також про інвестиційні банки, які базуються поза межами США, та мають вагоме значення у фінансовій сфері:

– HSBC: Найбільша банківсько-фінансова корпорація Європи, ринкова капіталізація якої сягає понад \$140 млрд.;

Таблиця 2

Топ 10 провідних інвестиційних банків США у 2025 році

№ з/п	Назва	Характеристика	Ринкова капіталізація, дол.	Обсяг консолідованих активів, дол.
1.	JPMorgan Chase	Багатонаціональний банк, що виник в результаті злиття Chase Manhattan Corporation та J.P. Morgan & Co у грудні 2000 р. Надає широкий спектр послуг: інвестиційно-банківські послуги, управління активами, роздрібне банківське обслуговування тощо.	543,04 млрд.	3,4 трлн.
2.	Bank of America	Займає друге місце за ринковою капіталізацією. Діяльність полягає у провадженні комерційного та інвестиційного банкінгу, а також управління капіталом.	280,31 млрд.	2,5 трлн.
3.	Morgan Stanley	БНК, що спеціалізується на інвестиційних та фінансових послугах зі штаб-квартирою у Нью-Йорку.	142,35 млрд.	209 млрд.
4.	Wells Fargo	Міжнародна фінансова установа, що пропонує послуги з управління активами, інвестиційні послуги, провадить комерційні та роздрібні банківські операції.	204,18 млрд.	1,7 трлн.
5.	Goldman Sachs	Займає провідне місце за обсягом глобального доходу, охоплює інвестиційні, комерційні, брокерські послуги.	126 млрд.	521,1 млрд.
6.	Charles Schwab	Заснований у Сан-Франциско у 1971 р. Володіє значним обсягом активів, є фінансово потужним у сфері інвестиційного банкінгу, управління активами, консультаційних та дорадчих послугах.	122,56 млрд.	493,2 млрд.
7.	Citigroup	Багатонаціональний інвестиційний банк, що володіє значним обсягом консолідованих активів. Крім того, пропонує рішення у сфері глобальних транзакційних послуг, консультації з питань андеррайтингу, злиття та поглинання, отримує нагороди та відзнаки у фінансовій сфері.	109,92 млрд.	1,7 трлн.
8.	U.S. Bancorp	З'явився наприкінці 1800-х років. Охоплює такий спектр послуг: управління капіталом, інвестиційний консалтинг, комерційний та роздрібний банкінг.	67,40 млрд.	650,7 млрд.
9.	PNC Financial Services	Є банківською установою на міжнародному рівні. Бізнес-діяльність її дочірньої компанії Harris Williams стосується інвестиційного банкінгу та консультування з питань злиттів і поглинань (M&A) у США. Є лідером у роздрібному банкінгу та найбільшим емітентом кредитних карток у країні.	59,80 млрд.	557,5 млрд.
10.	Truist Financial Corporation	Виникла у 2019 р. внаслідок злиття BB&T і SunTrust Banks. Пропонує значні фінансові послуги, а саме: брокерські операції, управління активами, комерційний банкінг та страхові послуги.	49,96 млрд.	527,5 млрд.

Джерело: [5; 6]

– UBS: міжнародна інвестиційна банківська компанія, що входить до категорії "bulge bracket" банків;

– T.D. Bank: установа, що розташована у Канаді, надаючи послуги роздрібного, комерційного та інвестиційного банкінгу;

– Barclays: багатонаціональна банківська корпорація Великої Британії, ринкова капіталізація становить понад \$34 млрд. [6].

Інвестиційні банки можуть виконувати ряд функцій: бути брокерами або дилерами на вторинному ринку цінних паперів; консультувати підприємства; інформувати про фінансову ситуацію на фондовому ринку; проводити операції у сфері нерухомості; фінансувати складні проекти; здійснювати кредитування; здійснювати управління взаємними та пенсійними фондами, іпотекою і венчурним капіталом; виконувати роль фінансових

агентів при злитті, поглинанні та реструктуризації тощо [7].

Інвестиційні банки здійснюють фінансові угоди через сукупність певних етапів, які відображають суть процесу інвестиційного банкінгу. Такий процес розкриває ключові напрями досліджуваних банківських структур: консультаційна, дослідницька, інвестиційно-кредитна, управлінська (рис. 1).

Розглянемо вищенаведені етапи процесу інвестиційного банкінгу детальніше [1]:

1) презентація послуг та підписання договору: представлення банком широкого спектру послуг та результатів своєї діяльності з метою прийняття позитивного рішення клієнтом щодо потенційної співпраці, зумовлюючи підписання договору для отримання дозволу представляти його інтереси;

2) аналізування та оцінювання фінансового стану клієнта: збір та ретельне аналізування



Рис. 1. Інвестиційний процес та напрями діяльності інвестиційних банків

Джерело: сформовано авторами на основі [1–7]

інформації щодо фінансового стану клієнта дозволить врахувати ринкові умови, потенційні ризики та можливості для підготовки вигідної пропозиції;

3) структурування угоди та проведення переговорів: на основі отриманих результатів аналізування фінансового стану клієнта банк розробляє план вигідної угоди, враховуючи умови фінансування, політику ціноутворення, нормативно-регуляторні вимоги;

4) здійснення маркетингової політики: застосування банківською установою налагодженої системи взаємозв'язків з інвесторами та знань щодо ринкової ситуації для сприяння успішної реалізації майбутніх проектів;

5) виконання та завершення угоди: участь банку у реалізації угоди, що супроводжуються завершальними юридичними та фінансовими процедурами;

6) підтримка подальшої співпраці: продовження співпраці з клієнтом, що свідчить про фінансову стійкість та репутацію.

Виконання взаємопов'язаних етапів процесу інвестиційного банкінгу має важливе значення для встановлення довгострокових партнерських відносин. Крім того, ефективна взаємодія із клієнтами мінімізує ймовірні ризики при формуванні рішень на встановлені запити, слугує фундаментом зростання капіталу у перспективі, зміцнює ринкові позиції внаслідок розширення клієнтської бази.

Висновки. Внаслідок здійснення наукового дослідження функції провідних інвестиційних банків сформовано у ключові напрями їх діяльності: консультаційна, дослідницька, інвестиційно-кредитна, управлінська. Консультаційний напрям їх діяльності полягає у наданні експертних

консультацій клієнтам щодо злиттів і поглинань, реструктуризації бізнесу, вирішення інших стратегічних питань. Щодо дослідницького напрямку, то він передбачає здійснення персоналом банку аналітичних досліджень стану фінансових ринків, вивчення ключових макроекономічних тенденцій, підготовку звітів щодо перспективи розвитку галузі. Інвестиційно-кредитний напрям пов'язаний із проведенням операцій з цінними паперами, розробленням ефективних інвестиційних стратегій, кредитуванням клієнтів тощо. Управлінський напрям охоплює управління активами, фінансовими ресурсами клієнтів тощо. Реалізація цих напрямів інвестиційними банками забезпечить ефективний розподіл фінансових ресурсів, розвиток світового ринку капіталу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tonushree Joiswell. Investment Banking. URL: <https://www.5paisa.com/blog/investment-banking> (дата звернення: 29.01.2025).
2. Marshall Hargrave. Investment Bank: What It Is, How It Works, Major Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/investmentbank.asp#citation-1> (дата звернення: 29.01.2025).
3. Duke University Department of Economics. "What Is an Investment Bank?" URL: <https://econ.duke.edu/sites/econ.duke.edu/files/file-attachments/Investment%20Banking%20Demystified.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).
4. Matt Ting. Top Investment Banks and Categories of Investment Banks. URL: <https://peakframeworks.com/post/investment-bank-categories> (дата звернення: 29.01.2025).
5. The Top 10 Investment Banks – By Size & Tier (2025). URL: <https://www.joinleland.com/library/a/top-ten-investment-banks> (дата звернення: 29.01.2025).

6. McKayla Girardin. Top 10 Investment Banking Companies in 2025. URL: <https://www.theforage.com/blog/companies/investment-banking-companies> (дата звернення: 29.01.2025).

7. Гетьман О. Проблеми розвитку діяльності інвестиційних банків України. *Економічний аналіз*. 2010. Випуск 7. С. 141–143.

REFERENCES:

1. Tonushree Joiswell. Investment Banking. Available at: <https://www.5paisa.com/blog/investment-banking> (accessed 29 January 2025).

2. Marshall Hargrave. Investment Bank: What It Is, How It Works, Major Examples. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/i/investment-bank.asp#citation-1> (accessed 29 January 2025).

3. Duke University Department of Economics. "What Is an Investment Bank? Available at:

<https://econ.duke.edu/sites/econ.duke.edu/files/file-attachments/Investment%20Banking%20Demystified.pdf> (accessed 29 January 2025).

4. Matt Ting. Top Investment Banks and Categories of Investment Banks. Available at: <https://www.peakframeworks.com/post/investment-bank-categories> (accessed 29 January 2025).

5. The Top 10 Investment Banks – By Size & Tier (2025). Available at: <https://www.joinleland.com/library/a/top-ten-investment-banks> (accessed 29 January 2025).

6. McKayla Girardin. Top 10 Investment Banking Companies in 2025. Available at: <https://theforage.com/blog/companies/investment-banking-companies> (accessed 29 January 2025).

7. Hetman O. (2010) Problemy rozvytku diialnosti investytsiinykh bankiv Ukrainy [Problems of development of investment banks in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 7, pp. 141–143. (in Ukrainian)

КОНЦЕПЦІЯ «ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ»: ВИТОКИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ

THE CONCEPT OF THE "VALUE CHAIN": ORIGIN AND ECONOMIC CONTENT

У статті розглянуто чинники, які посприяли виникненню та інтенсивному поширенню концепції «ланцюга створення вартості». Підкреслено, що найпотужнішими серед них виявилися економічна глобалізація та тотальна цифровізація бізнес-процесів, яка охопила підприємства усіх розмірів та видів діяльності. Наголошено, що поява цієї триади щасливо для товаровиробників збіглася у часі, відкривши небачені до тепер можливості підвищувати ефективність започаткованих ланцюгів створення вартості. Стаття містить графічну модель ланцюга створення вартості. З одного боку, вона відбиває його економічну природу та, з іншого, окреслює вимоги до підприємств-товаровиробників кінцевої продукції щодо вибору найкращих з усіх можливих бізнес-партнерів, представлених на відповідних сегментах глобального ринку. Запропоновано математичну інтерпретацію задачі формування менеджментом кінцевого товаровиробника ланцюга створення вартості, залучаючи до співпраці найкращих бізнес-партнерів. Окреслено роль розбудови ланцюгів створення вартості для суднобудування.

Ключові слова: економіка, промисловість, суднобудування, вартість, створення вартості, ланцюг створення вартості.

УДК 338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-3>

Жукова О.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри інтелектуальної
цифрової економіки,
Національний університет
кораблебудування
імені адмірала Макарова

Полетаєв Д.О.

аспірант кафедри цифрової
інтелектуальної економіки,
Національний університет
кораблебудування
імені адмірала Макарова

Zhukova Olena

Admiral Makarov National University
of Shipbuilding

Polietayev Dmytro

Admiral Makarov National University
of Shipbuilding

The article examines the factors that contributed to the emergence and intensive spread of the concept of "value chain". It is emphasized that the most powerful among them were economic globalization and total digitalization of business processes, which covered enterprises of all sizes and types of activity. It is emphasized that the emergence of this triad coincided in time, fortunately for producers, opening up unprecedented opportunities to increase the efficiency of the established value chains. The article contains a graphic two-level model of the value chain. The first focuses on the main business processes, and the second outlines those of them that provide support for production activities. With its help, the economic nature of the value chain is revealed. It consists in involving partners in business processes who meet corporate productivity criteria and are able, through joint systematic and orderly cooperation, to create products that are able to satisfy market demand better than competitors. This opens up ways to improve the results of initiated projects and programs. A mathematical interpretation of the problem of the management of the final producer of goods forming a value chain by involving the highest quality counterparties in cooperation is proposed. Explanations are given regarding the importance of developing effective value chains for such a unique industry as shipbuilding. This concerns the extremely high complexity of engineering structures, the peculiarities of the organization of the production process, specific equipment and the latest digital technologies of design, construction and subsequent service. It was emphasized that modern shipyards fulfill the mission of an assembly site, to which partners, in accordance with agreed plans, supply the resources necessary to fulfill the customer's technical task. This also applies to engineering developments, which are carried out by legally and economically independent design bureaus. Sometimes they are located in other countries and even on other continents. They are helped by advanced information and communication technologies.

Key words: economy, industry, shipbuilding, value, value creation, value chain.

Постановка проблеми. Складно відшукати сучасні публікації економічного або менеджмент-спрямування, автори яких в той чи інший спосіб не зверталися б до застосування поняття «ланцюг створення вартості» (ЛСВ). Воно, як виявилось, відносно нещодавно з'явилося в науковому обігу і тому, як на нас, попри стрімке поширення, потребує з'ясування притаманної природи. В іншому випадку, хтось здатен наразитися на його помилкову інтеграцію в той чи інший контент. А це спотворить зміст, який має бути донесений до читацької аудиторії. Відтак, автор не виконає, а ні просвітницької, а ні дослідницької місії, покладених на нього за визначенням.

Більш того, ймовірно, що зроблені висновки та висловлені практичні рекомендації, нашкодять тим, хто поставиться до них з довірою і не знайде часу для тестової перевірки. Переконані, що такі випадки так чи інакше знайомі, чи не кожному фахівцеві з власного досвіду або з досвіду своїх необачних колег. Про те, що висловлені

побоювання не є марними, свідчать численні публікації наших попередників-однодумців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Один з прикладів – ґрунтовна праця Каплінскі Р. та Морріса М. [1], призначеної як для академічного, так й для практичного застосування. Вона містить розлогий огляд та визначення ланцюгів створення вартості, обговорення теоретичних конструкцій та методології його аналізу для застосування слушних інструментів впливу на бізнес-процеси. Питанням аналізу присвячені також публікації Фассе А., Гроте У., Вінтер Е. [2], Стракової Я., Сімберової І. та їхніх колег [3].

Ті чи інші аспекти застосування концепції власниками малих та середніх підприємств, фахівцями з державного управління та міжнародних організацій знаходимо у розвідках Путри В., Харсанта Б. [4], Перес Р.П. та Оддоне Н. [5]. На користь викладеної вище гіпотези свідчать й студії українських авторів. Зокрема, Абдулі О. [6], Миценко В. [7],

Парсяка В.Н. [8; 9] які будують свої погляди відповідно до опанованої предметної області досліджень, що ними започатковані

Постановка завдання. Спираючись на викладені констатації, ми поставили собі за мету з'ясувати природу ланцюга створення вартості, окреслити чинники, вплив яких викликав його появу та позитивні наслідки застосування концепції для підприємств суднобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не піддається жодному сумніву твердження, за яким роль фундатора концепції «ланцюга створення вартості» відіграв Портер М. – американський економіст зі світовим ім'ям, професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу. Звернемо увагу на те, що книга за його авторством «Конкурентна перевага: створення та підтримка чудової продуктивності» [10] була надрукована у 1985 році. Саме в цей час світ захопила ще одна важлива ідея – ідея глобалізації. Сплеск інтересу до неї асоціюється, і не безпідставно, з припиненням «холодної війни», яке відкрило безпрецедентні перспективи обміну між країнами: капіталом (фінансовим, людським, інтелектуальним), а також перерозподілу операцій (з виготовлення товарів, навіть виконання окремих фрагментів технологічного процесу, обміну товарами та послугами). На підтвердження висловленої гіпотези звернемося до відомостей, представлених на рис. 1.

Аналіз наведеної інформації засвідчив, що з 2005 р. по теперішній час цифрові послуги (ті, які постачаються інтернетом через мобільні додатки, електронну пошту, голосові та відео дзвінки, цифрові посередницькі платформи й тому подібне) зросли в чотири рази. Середньорічний темп

зростання – 8,2 %. Це майже вдвічі більше піднесення експорту товарів (4,8 %) та інших послуг (4,6 %). У 2023 р. експорт цифрових послуг у світі піднявся до 4,25 трлн дол. США, що на дев'ять відсотків більше, ніж у попередньому році. На цифрові послуги припадало понад 54 % від загального експорту послуг та 13,8 % від сукупного експорту товарів й послуг (у 2005 р. – вісім відсотків).

І першому, і другому замислам, про які йдеться, однаково поталанило, оскільки вони обидва збіглися у часі з техніко-технологічним переналаштуванням бізнес-процесів під впливом результатів, згенерованих спочатку впродовж третьої, а потім четвертої та п'ятої промислових революцій. Кожна з них створювала усе нові та більш досконалі матеріальні передумови для розбудови ланцюгів створення вартості з ефективністю, найвищою в порівнянні з минулим. Зацифрування виробництва, впровадження кіберфізичних систем, інтернет речей, навчання машин, аналітика великих обсягів інформації та інші інновації з цього ряду стали як ніколи в пригоді.

Воно охоплює не лише увесь спектр застосування інноваційних програм та модернізованого досвіду щодо ведення бізнесу, але й гармонізує взаємини поміж постачальниками, виробником товарів та їхніми дистриб'юторами. Продуктент отримує можливість збирати відомості про поточний перебіг подій, використовувати штучний інтелект для здійснення прогностичної аналітики, досягаючи в такий спосіб найвищої економічної ефективності ланцюга створення вартості. Це важливо, оскільки ЛСВ стають дедалі розлогішими. Не зосереджуючись на тому, що читачеві добре відомо, запропонуємо їхню графічну модель, яка підтвердить сформульоване припущення (рис. 2). Пояснимо, що в ній приваблює:

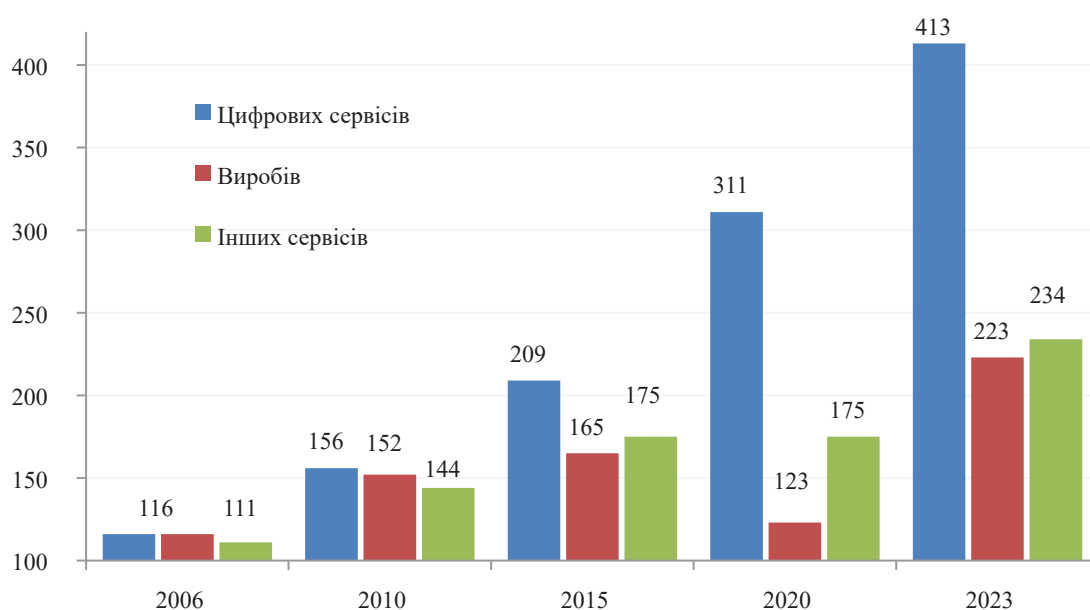
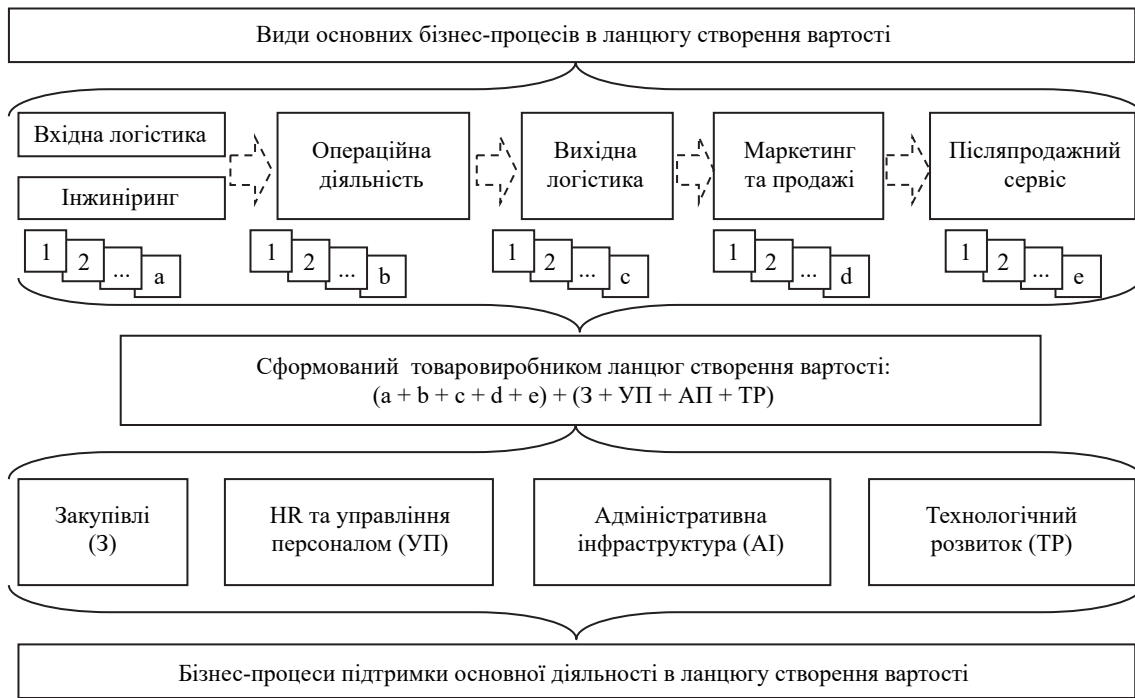


Рис. 1. Індекси зростання світового експорту, %, 2005 = 100%

Джерело: побудовано авторами за [11]



Пояснення: a, b, c, d, e – підприємства, залучені товаровиробником до ланцюга створення вартості з альтернатив, які представлені на ринку

Рис. 2. Графічна модель ланцюга створення вартості

Джерело: побудовано авторами

1. Модель ілюструє економічну природу ланцюга створення вартості. Вона полягає у залученні до основних бізнес-процесів таких партнерів (Π), які відповідають корпоративним критеріям продуктивності та здатні під орудою товаровиробника створювати продукт, спроможний задовольняти ринковий попит краще за конкурентів, отримавши від того найбільший прибуток:

$$P = f(\Pi_{лсв}).$$

Отже, маємо множину підприємств з адекватною виробничою спеціалізацією (Π):

$$\Pi = \{\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n\},$$

з якої треба обрати найкращі ($\Pi_{лсв}$) для залучення в ланцюг створення вартості ($\Pi_{лсв} \subseteq \Pi$), n – загальна чисельність потенційних бізнес-партнерів.

В математичній інтерпретації завдання виглядає так:

$$\Pi_{лсв} = \operatorname{argmax} f(\Pi_{лсв}) = \sum_{\pi_i \in \Pi_{лсв}} P_i,$$

де P_i – прибуток, отримання якого гарантовано співпрацею з i -м бізнес-партнером.

Чисельність обраних контрагентів не може перевищувати номенклатуру ресурсів, які вони постачають, або робіт, передбачених відповідною специфікацією та виконання яких їм делегується

на умовах аутсорсингових контрактів, що укладено сторонами (κ):

$$|\Pi_{лсв}| = \kappa.$$

2. Ми переконуємося в тому, що ланцюг створення вартості містить в собі два компоненти. Перший – основні бізнес-процеси, впродовж яких похідні ресурси перетворюються в товари у формі та з якістю, які позитивно сприймаються покупцями, забезпечуючи вхідний потік коштів від маркетингу та продажів. Другий – такі, завдяки яким основні бізнес-процеси набувають підтримки завдяки застосуванню інструментів досконалого менеджменту.

Рациональна побудова ЛСВ набуває особливого значення для судно- та кораблебудівних підприємств. Це пояснюється тим, що інженерні споруди, які вони виготовляють, є на диво складні. Достатньо звернути увагу на силу-силенну компонентів, які створюють єдиний життєспроможний організм: головна та допоміжні силові установки, супутникова навігаційна система, система життєзабезпечення, датчики моніторингу їх повсякчасної роботи. Разом вони гарантують виконання завдань, обумовлених типом споруди (комерційні перевезення, обслуговування офшорних центрів вітроенергетики та видобутку нафти й газу на морському шельфі, промисловий видобуток риби, морепродуктів, водорості, наукові дослідження, і таке інше)

Додаймо до цього особливості технологічного процесу проєктування та будівництва суден.

Корабельний інжиніринг, зазвичай, є прерогативою спеціалізованих бюро, економічно та юридично незалежних від корабелень. З цієї причини ми бачимо його на графічній моделі ЛСВ поруч з вхідною логістикою. Корпуси суден потребують спеціальних матеріалів: сталі, композитів, алюмінію, екологічно чистого покриття, високоякісної деревини для оздоблення приміщень, особливо на круїзних красенях.

Корабельні країн-провідних гравців відповідного ринкового сегмента, оснащені найдосконалішим цифровим роботизованим обладнанням, високоточними механізмами, де-факто, виконують місію складального майданчика. До нього стікаються потоки інформаційних та матеріальних ресурсів для подальшого опрацювання й встановлення на новобудовах або на об'єктах, які підлягають ремонту чи конверсії. Як наслідок, приблизно 70–80% кінцевої вартості виробництва суден створюється через сектори-постачальники [12, с. 4]. Тож успішним вважатиметься той, хто спроможеться реалізувати стратегічний підхід до управління ланцюгами створення вартості.

В цьому контексті для українських підприємств виглядає захопливою орієнтація, зокрема європейських корабелень, на налагоджування регіональних партнерств, як засобу постійних та своєчасних поставок. Для цього потрібно вже сьогодні закладати в плани повоєнної ревіталізації галузі:

- освоєння системи “just-in-time”, цифрових інструментів управління ЛСВ;

- впровадження суворих заходів контролю за якістю робіт, інструментів прогнозування попиту, використання екологічно чистих та економічно незабруднених матеріалів з оцінкою їхнього кліматичного сліду, умов праці робітників, забезпечення їх громадянських прав, страхування життя впродовж усього ланцюга створення вартості;

- запровадження технології цифрових близнюків – віртуальних копій суден, що будуються. Вони вперше з'являються ще на етапі інжинірингу, а їхнє тестування допомагає виявити вади конструкції задовго до початку будівельних операцій;

- піклування про довкілля через реалізацію на практиці принципів циркулярної економіки (перероблення води, яка використовується під час технологічних операцій, мінімізація відходів та розробка заходів з енергозощадження);

- підтримання відкритих ліній комунікацій з усіма зацікавленими сторонами;

- співпраця з дослідними центрами та Національним університетом кораблебудування імені адмірала Макарова в царині актуальних досліджень та розробок, націлених на впровадження нововведень.

І це – далеко не повний перелік. Кожний новий його складник повинен забезпечувати стійкість та інноваційність вітчизняних корабелень. Це

забезпечить їм не лише відповідність сьогоденним вимогам, але гарантуватиме довготривалу конкурентну спроможність

Висновки. 1. Кінець минулого сторіччя ознаменувався майже одночасним розквітом двох значущих концепцій – «ланцюга створення вартості» та «економічної глобалізації». Це відбулося на тлі потужних геополітичних зрушень після завершення «холодної» війни та технологічних трансформацій, обумовлених наслідками чергових етапів індустріальної революції.

2. Прагнення підвищити ефективність бізнесу спонукало його власників та менеджмент поширювати межі власної ділової активності (створення виробничих філій, започаткування нових підприємств), налагоджувати плідну співпрацю з партнерами, розташованими в різних країнах, а часом й на різних континентах. Пояснення очевидне: вони пропонували виконання замовлень кінцевих товаровиробників з прийнятною якістю, але водночас з меншими витратами, особливо на утримання робочої сили. Інтеграційні процеси супроводжувалися ускладненням ланцюгів створення вартості, що потребувало нового рівня управління ними.

3. Проблема набула особливого значення для суднобудівних підприємств, які здебільшого являють собою збиральні майданчики, куди вчасно та за відповідною комплектацією надходять замовлені компоненти складної інженерної споруди. Від так, виникає нагальна потреба в налагодженні бездоганної підтримки основної діяльності в ланцюгу створення вартості. Це стосується подолання логістичних ускладнень, дотримання постачальниками суворих нормативних вимог (зокрема, щодо сталості виробництва), технологічної інтеграції між ними, протидії порушенням в ланцюгах постачання під впливом форс-мажору.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for value chain research. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK. 2001. 114 p. URL: https://www.marketlinks.org/sites/default/files/media/file/2020-11/manualparainvestigacion_0.pdf
2. Faße A., Grote U., Winter E. Value Chain Analysis Methodologies in the Context of Environment and Trade Research. *Discussion Paper*. 2009. № 429. 63 p. URL: https://diskussionspapiere.wiwi.uni-hannover.de/pdf_bib/dp-429.pdf
3. Strakova J., Simberova I., Partlova P., Vachal J., Zich R. The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*. 2021, № 13(2). P. 135–151. URL: <https://www.cjournal.cz/files/409.pdf>
4. Putri V., Harsanto B. Chain Analysis in Small Business Context. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2016. Vol. 15. P. 309–313.
5. Pérez R.P., Oddone N. Strengthening value chains: a toolkit. IFAD, 2018. P. 114. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/23ed9e6d-c6c4-4397-ba50-82cc1efc862c/content>

6. Абдула. О.Ю. Генеза й еволюція концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6. С. 60–71.

7. Миценко В. Систематизація теоретичних підходів до поняття «глобальні ланцюги створення вартості». *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1. С. 144–153.

8. Парсяк В.Н. Інтеграція судового інжинірингу та інформаційно-комунікаційних технологій. *Суднобудування та морська інфраструктура*. 2016. № 1–2. С. 52–71.

9. Парсяк В.Н. Економіка моря. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 394.

10. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. P. 557.

11. D'Andrea B., Degain C., Eberth F, Rubínová S., Snoussi-Mimouni M., Xu A. Thirty years of trade growth and poverty reduction. WTO Secretariat. 2024. URL: https://www.wto.org/english/blogs_e/data_blog_e/blog_dta_24apr24_e.htm

12. Gourdon K., Steidl C. Global value chains and the shipbuilding industry. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. 2019. P. 35.

REFERENCES:

1. Kaplinsky R., Morris M. (2001). A Handbook for value chain research. Institute of Development Studies, Univeristy of Sussex, Brighton, UK, 114 p. Available at: https://www.marketlinks.org/sites/default/files/media/file/2020-11/manualparainvestigacion_0.pdf

2. Faße A., Grote U., Winter E. (2009) Value Chain Analysis Methodologies in the Context of Environment and Trade Research. *Discussion Paper*, no. 429, 63 p. Available at: https://diskussionspapiere.wiwi.uni-hannover.de/pdf_bib/dp-429.pdf

3. Strakova J., Simberova I., Partlova P., Vachal J., Zich R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, no. 13(2),

pp. 135–151. Available at: <https://www.cjournal.cz/files/409.pdf>

4. Putri V., Harsanto B. (2016). Chain Analysis in Small Business Context. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 15, pp. 309–313.

5. Pérez R.P., Oddone N. (2018) Strengthening value chains: a toolkit. IFAD, 114 p. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/23ed9e6d-c6c4-4397-ba50-82cc1efc862c/content>

6. Abdula O.Iu. (2024). Heneza y evoliutsiia kontseptsii lantsiuhiv stvorennia vartosti u konteksti formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Genesis and evolution of the concept of value chains in the context of the formation of international competitiveness of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 60–71. (in Ukrainian).

7. Mytsenko V. (2023). Systematyzatsiia teoretychnykh pidkhodiv do poniattia "hlobalni lantsiuihy stvorennia vartosti" [Systematization of theoretical approaches to the concept of "global value chains"]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 144–153. (in Ukrainian).

8. Parsiak V.N. (2016). Intehratsiia sudovoho inzhynirynhu ta informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Integration of shipbuilding and information and communication technologies]. *Sudnobuduvannia ta morskia infrastruktura*, no. 1–2, pp. 52–71. (in Ukrainian).

9. Parsiak V.N. (2018). Ekonomika moria [Economy of the Sea]. Kherson: OLDI-PLUUS, 394 p. (in Ukrainian).

10. Porter M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 557 p.

11. D'Andrea B., Degain C., Eberth F, Rubínová S., Snoussi-Mimouni M., Xu A. (2024) Thirty years of trade growth and poverty reduction. WTO Secretariat. Available at: https://www.wto.org/english/blogs_e/data_blog_e/blog_dta_24apr24_e.htm

12. Gourdon K., Steidl C. (2019) Global value chains and the shipbuilding industry. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 35 p.

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК СКЛАДОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF EMPLOYEE PROFESSIONAL COMPETENCIES IN ENTERPRISE COMPETENCE

В статті розглянуто важливість формування та розвитку професійних (індивідуальних) компетенцій співробітників як складової компетентної організації задля підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Запропоновано матрицю "Рівень компетентності співробітника" як інструмента оцінювання індивідуального рівня ефективності працівника та його компетентності. На її основі було розроблено персоналізований план розвитку компетенцій, який дозволить кожному співробітнику максимально покращувати власні компетенції, що сприятиме формуванню потенціалу для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Доведено, що компетентна організація, яка націлена на розвиток професійних компетенцій співробітників, підвищує свою конкурентоспроможність та забезпечує власну довгострокову стійкість на ринку.

Ключові слова: ключові компетенції, компетентна організація, конкурентоспроможність підприємства, професійні компетенції, індивідуальні компетенції, персональний план розвитку.

In the article has been considered the importance of developing and enhancing employees' professional (individual) competencies as a fundamental component of a competent organization, aimed at strengthening its long-term competitiveness. In a competent organization, a structured system of processes is in place to facilitate continuous improvement and development, while employees serve as carriers of a corporate culture that fosters learning, innovation, and collaboration. It is noted that competent organizations exhibit high levels of productivity, adaptability, and market competitiveness. As organizations evolve, significant attention must be devoted to the development of employees' competencies. A high level of individual (professional) competency development can have a substantial impact on business performance, contributing to increased productivity, work quality, innovation, and team efficiency. Organizations that invest in developing their employees' competencies and enhance their organizational capabilities – leveraging knowledge, skills, expertise, experience, and resources to create new products – gain a competitive edge. This reflects both the presence of organizational competencies and the extent of their manifestation. In the article has been introduced the "Employee Competency Level" matrix as a tool for assessing individual employee effectiveness and competency. Each quadrant of this matrix represents a combination of an employee's competency development level and their awareness of the tasks they are required to perform according to their job responsibilities. Based on this matrix, a personalized competency development plan has been designed, enabling employees to maximize their competencies and thereby build the potential necessary to achieve strategic business objectives. It has been demonstrated that a competent organization focused on fostering employees' professional competencies enhances its competitive position and ensures long-term market sustainability. This approach not only drives market success but also establishes a foundation for sustainable development, strategic partnerships, and rapid adaptation to future changes. Future research will focus on assessing employee competency levels.

Key words: key competencies, competent organization, enterprise competitiveness, professional competencies, individual competencies, personal development plan.

УДК 338.45.658:005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bSES.91-4>

Іпполітова І.Я.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сергієнко О.А.

д.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Ippolitova Inna

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Serhiienko Olena

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Постановка проблеми. Довготривалий успіх підприємств на ринку в умовах динамічних змін залежить від їхньої здатності розробляти та впроваджувати стратегії ринкової орієнтації, засновані на глибокому розумінні ринку, споживачів і конкурентного середовища. Все це стає можливим шляхом спрямування всіх зусиль підприємства на виявлення та задоволення споживчих потреб через створення унікальної споживчої цінності, яка не можлива без компетентного персоналу. Висококомпетентні співробітники є носіями унікальних знань, навичок, досвіду, інновацій та, в свою чергу, формують інтелектуальний капітал, який відіграє ключову роль у створенні та розвитку компетентної організації, оскільки саме потенціал працівників визначає конкурентоспроможність підприємства та його важкоідтворювані конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти формування та розвитку

компетенцій організації всебічно розглядаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Так, науковці Верба В.А. та Гребешкова О.М. визначили, що компетенції підприємства формуються за п'ятьма рівнями: 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції); 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); 5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції) [1]. Вартанова О.В. наголошує на необхідності імплементації стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства, що, в свою чергу, спрямовано на розвиток компетенцій підприємства. Крім того, на її думку, «компетентність є продуктом навчання та передбачає формування індивідуальної компетентності персоналу

підприємства, яка перетворюється на організаційну компетентність. Сукупність індивідуальних і організаційних знань, вмінь і навичок, а також унікального досвіду, які виникають в результаті навчання, формують компетенцію підприємства» [2]. В праці Грузіної І.А. було визначено основні детермінанти компетентної організації, проведено аналіз їх сутності, змісту, відмінностей у трактуванні та застосуванні понять [3]. За словами Мелушової І.Ю., «ключові здібності персоналу утворюють базис ключових компетенцій підприємства» [4, с. 59]. На думку дослідниць Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В., «...такий підхід можна ідентифікувати як той, що заснований на унікальності підприємства, причому основа такої унікальності – кадровий складник підприємства» [5, с. 125]. У власному дослідженні Ченуша О.С. розмежовує поняття «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством [6]. Проте, незважаючи на достатньо велику кількість проведених досліджень в цій предметній галузі, потрібно зазначити, що певні аспекти розвитку професійних компетенцій співробітників як складової компетентної організації потребують подальшого розвитку та уточнення.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення важливості формування та розвитку професійних компетенцій співробітників як складової компетентної організації задля підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток ключових компетенцій організації є критично важливим у сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. Швидкоплинність змін у зовнішньому середовищі через технологічний прогрес, зміни в ринкових умовах та клієнтських очікуваннях вимагають постійного розвитку ключових компетенцій, що дозволить організаціям адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати нові можливості. В процесі проведення аналізу і узагальнення методичних підходів, представлених у дослідженнях науковців, є можливість виділити два основні підходи щодо формування та розвитку компетенцій: перший – визначення ключових компетенцій підприємства, що сформували його поточну ринкову позицію та мають стратегічний потенціал й другий – ідентифікація особистісних компетенцій співробітників. В даній статті детально буде розглянуто саме другий підхід, який передбачає створення персонального плану розвитку професійних компетенцій співробітників шляхом визначення ключових посадових ролей в організації, а також знань, навичок і особистісних характеристик персоналу, необхідних для досягнення місії та стратегічних цілей компанії. Він буде включати розробку «профілів компетенцій» для кожної посади, оцінку відповідності кваліфікаційним вимогам, а також моніторинг прогресу розвитку певної компетенції співробітника.

Щодо першого підходу, то можна зазначити, що засновниками теорії ключових компетенцій організації є Прахалад К. та Хемел Г., які в межах свого дослідження розробили модель ключової компетенції. Запропонована модель фокусується на поєднанні конкретних, спільних, інтегрованих і прикладних знань, навичок і ставлення [7]. За визначенням цих науковців, ключова компетенція – це поєднання ресурсів і навичок, які виділяють організацію на ринку. Модель, яка має зосереджуватися не на боротьбі з конкуренцією, а на створенні нового конкурентного простору, включає чотири основні компетенції:

- 1) ресурси – джерела розвитку та набуття навичок і технологій;
- 2) здібності – можливості формування основних компетенцій;
- 3) конкурентна перевага – завоювання та збільшення частки ринку основних продуктів;
- 4) стратегія – стратегія розвитку шляхом збільшення частки ринку готової продукції [8].

Своєчасне визначення ключової компетенції дозволяє організаціям безпечно та розумно передати непрофільну діяльність на аутсорсинг. Це також створює умови для співпраці як всередині організації, так і поза нею та може впливати на зміну організаційної структури [9]. Тому, можна зазначити, що ключові компетенції організації – це набір знань, навичок, вмінь і характеристик, які є критичними для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування організації в її конкретній сфері діяльності. Ці компетенції визначаються контекстом і завданнями організації і можуть включати такі аспекти, як:

- технічні аспекти – знання і вміння, що стосуються конкретної галузі діяльності організації, які можуть включати розуміння технологій, процесів виробництва або послуг, інженерні або програмні навички тощо;
- інноваційність – здатність організації до постійного пошуку нових ідей, розвитку нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій та удосконалення процесів;
- гнучкість та адаптивність – здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також до адаптації своїх стратегій та процесів до нових умов;
- клієнтоорієнтованість – зосередженість на потребах та вимогах клієнтів і здатність надавати їм якісні продукти або послуги, що відповідають їх очікуванням;
- м'які навички – комунікаційні, лідерські, командні та інші навички, які допомагають співробітникам ефективно працювати разом і взаємодіяти з клієнтами та партнерами;
- лідерські якості – здатність фасилітувати діяльність команди, приймати стратегічні рішення, мотивувати підлеглих, а також до встановлення відносин зі зацікавленими сторонами.

Ці аспекти формують основу успішної діяльності організації та її здатність до конкурентної переваги на ринку. За таких умов формується компетентна організація, яка володіє високим рівнем знань, навичок, вмінь і поведінкових якостей серед своїх співробітників та ефективно використовує їх для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування в умовах конкурентного середовища. Ключові риси компетентної організації включають гнучкість, інноваційність, здатність до швидкої адаптації до змін та високий рівень внутрішньої співпраці і комунікації між різними підрозділами та рівнями управління. Також компетентна організація відзначається здатністю до постійного навчання та розвитку своїх співробітників, щоб вони могли ефективно впроваджувати інновації та вдосконалювати процеси у всіх сферах діяльності.

Крім того, на відміну від бізнес-компетенцій, які охоплюють всю організацію, індивідуальні компетенції стосуються окремих співробітників і визначаються відповідно до конкретної посади. Другою ключовою відмінністю є те, що бізнес-компетенції орієнтовані на стратегічні можливості та зміни, формуючи бізнес-процеси підприємства. Натомість індивідуальні (професійні) компетенції визначаються для виконання конкретних завдань у межах певної діяльності, що пов'язано переважно з тактичними змінами. Водночас варто підкреслити, що деякі персональні компетенції також мають стратегічну спрямованість, оскільки персонал відіграє ключову роль у процесі змін [10, с. 411; 11, с. 3–11].

В процесі свого розвитку, організаціям необхідно приділяти значну увагу розвитку компетентності власного персоналу. Організації, які інвестують у розвиток компетенцій своїх співробітників, стають більш конкурентоспроможними. Вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свої продукти та послуги; залучати та утримувати талановитих працівників. Крім того, розвиток ключових компетенцій сприяє стимулюванню творчого мислення та інновацій. Організації зі значною кількістю компетентних співробітників частіше створюють та запроваджують нові ідеї та рішення. Висококомпетентні співробітники працюють більш ефективно та продуктивно, що сприяє збільшенню фінансових результатів, зниженню витрат та розширенню партнерських взаємовідносин. Організація, яка приділяє значну увагу розвитку ключових компетенцій намагається формувати та запроваджувати лідерську культуру та формувати нових лідерів у внутрішніх структурах організації. Висококваліфіковані керівники здатні керувати командами, вирішувати складні проблеми та запроваджувати інновації. Саме тому, розвиток ключових компетенцій в організації є необхідним для забезпечення її успіху та стійкості в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється. Це

дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей діяльності, випереджуючи конкурентів в довгостроковій перспективі.

Крім того, необхідно відмітити, що й індивідуальні (професійні) компетенції співробітників мають значний вплив на результативність бізнесу, бо співробітники з високим рівнем індивідуальних (професійних) компетенцій зазвичай є носіями унікальних знань та навичок. Вони можуть швидше та якісніше виконувати свої обов'язки, що призводить до підвищення загальної продуктивності організації. Індивідуальні (професійні) компетенції співробітників впливають на якість виконаної роботи. Люди з високим рівнем розвитку професійних навичок та здатністю до самостійного розв'язання проблем зазвичай здатні досягати високих стандартів якості. Такі співробітники частіше мають здатність до творчого мислення та продукування інновацій. Вони можуть вносити новаторські ідеї та підходи до розв'язання проблем, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності. Співробітники з високим рівнем комунікаційних навичок та здатністю до співпраці з іншими можуть бути більш ефективними в роботі у команді та досягати кращих результатів. Організації, в яких працюють висококваліфіковані співробітники, зазвичай відомі своєю гарною репутацією. Висока якість виконаної роботи та інноваційність сприяють покращенню бренду організації та залученню нових клієнтів.

Саме тому високий рівень розвитку індивідуальних (професійних) компетенцій співробітників може значно впливати на результативність бізнесу, сприяючи підвищенню продуктивності, якості роботи, інновацій та командної ефективності. Залежно від рівня розвитку певної компетенції працівника та рівня усвідомлення ним завдання, які необхідно виконувати в межах функціональних обов'язків, можна спрогнозувати індивідуальний рівень ефективності працівника. Крім того, розвиток висококваліфікованих працівників сприяє ефективному використанню ресурсів організації, підвищує її адаптивність до змін, пришвидшує впровадження інновацій та зміцнює конкурентні переваги [12].

Інструментом для цього може слугувати матриця «Рівень компетентності співробітника» (табл. 1).

У цій матриці кожен квадрант відображає комбінацію рівня сформованості компетенції співробітника та рівня усвідомлення ним завдань, які він повинен виконувати відповідно до посадових обов'язків. Можна зазначити таке: співробітники з високим рівнем розвитку компетенції та високим рівнем усвідомлення зазвичай мають найвищу ефективність у виконанні завдань.

Ті працівники, які мають високий рівень розвитку компетенції, але низький рівень усвідомлення,

Матриця «Рівень компетентності співробітника»

високий	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності	високий рівень ефективності
середній	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності
низький	низький рівень ефективності	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності
Рівень усвідомлення завдання Рівень розвитку компетенції співробітника	низький	середній	високий

Джерело: сформовано авторами

не можуть максимально ефективно використовувати свої навички та знання в процесі виконання завдань. Співробітники з низьким рівнем розвитку компетенції та високим рівнем усвідомлення можуть шукати можливості для власного вдосконалення та навчання, тоді як ті, хто мають низький рівень розвитку компетенції та низьке усвідомлення, можуть потребувати додаткової підтримки, детального роз'яснення та майбутнього навчання. В процесі визначення рівня сформованості компетенцій працівників необхідно розуміти, що він є складним та має власну специфіку залежно від сфери діяльності, категорії працівників і інших чинників [13, с. 37].

На основі матриці «Рівень компетентності співробітника» можна розробити персональний план розвитку компетентності для кожного співробітника (рис. 1). Опишемо детально процес його формування.

На першому етапі проводиться оцінювання поточного рівня сформованості певної компетенції. Для цього обираються методи оцінювання, за якими буде проведено оцінювання рівня компетенції, потрібно також врахувати і оцінювання співробітником власного сприйняття рівня розвитку компетенції, а також зворотній зв'язок від безпосереднього керівника та колег. Далі, на основі оцінювання формується профіль поточного рівня розвитку компетенції за різними аспектами, так звана «початкова крапка», від якої буде вестися відлік. На другому етапі відбувається визначення цілей розвитку співробітника на основі проведеного оцінювання. Спеціаліст з персоналу (HR) спільно з кожним співробітником визначає конкретні цілі розвитку на основі їхнього поточного рівня сформованості компетенцій. Актуалізується та встановлюється взаємозв'язок між персональними цілями співробітника та рівнем розвитку компетенції, необхідної підприємству. Складається попередній варіант персонального плану розвитку співробітника, який, за потреби, може бути скоригованим у майбутньому. Оскільки розвиток співробітників може потребувати певних ресурсів, то на третьому етапі визначаються необхідних для цього ресурси. Відповідно до цього, обираються методи

навчання, виділяються фінансові та часові ресурси підприємством для навчання, обираються різні варіанти навчання співробітників від навчальних курсів, тренінгів, менторства до самонавчання. На четвертому етапі запроваджується персональний план розвитку співробітника шляхом інтеграції навчання у робочі процеси. В процесі навчання періодично оцінюється прогрес розвитку компетенції співробітника.

За цими результатами вносяться можливі коригування у персональний план. П'ятий етап потребує підтримки співробітника в процесі розвитку компетенції. Працівникам надається необхідна підтримка, співробітники мотивуються до навчання та їм надається зворотній зв'язок безпосереднього керівника. На останньому етапі проводиться моніторинг та подальше підвищення рівня компетенції співробітника відповідно до змін у зовнішньому середовищі та змін, що відбуваються в середині організації, план розвитку працівника постійно оновлюється та адаптується на основі його прогресу.

Отже, запропонований персоніфікований план розвитку компетенцій дозволить кожному співробітнику максимально покращувати власні компетенції, що дозволить сформувати потенціал для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Висновки. Таким чином, розвиток ключових компетенцій організації є важливою передумовою її успішності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток навичок та знань співробітників сприяє ефективному функціонуванню, запровадженню інновацій та підвищенню загального рівня продуктивності організації в довгостроковій перспективі. Такий підхід сприяє не лише досягненню успіху на ринку, а й створює основу для сталого розвитку, формування стратегічних партнерств та швидку адаптацію до змін у майбутньому. Саме тому, компетентна організація, яка ефективно управляє знаннями та зосереджена на розвитку професійних компетенцій співробітників, може не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову стійкість на ринку. В подальших дослідженнях буде зосереджено увагу на оцінюванні рівня компетентності співробітників.



Рис. 1. Персональний план розвитку компетентності співробітника

Джерело: сформовано авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
2. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 36–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2015_1_5
3. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–98.
4. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51–62.
5. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 4 (60). С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20>
6. Ченуша О.С. Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 6 квітня 2017 р. НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187>
7. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills

and resources for growth. *Harvard Business Review*. 1990. № 5–6. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

8. Vitasek K. Prahalad and Hamel: Corporations and the Core Competency Concept. *FutureofSourcing*. 2020. URL: <https://futureofSourcing.com/prahalad-and-hamel-corporations-and-the-core-competency-concept>

9. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С.107–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1>

10. Глушко Т. В. Інтеграція ключових компетенцій персоналу для підвищення ефективності його діяльності. Київ : КНЕУ. 2014. № 1. С. 408–412.

11. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7(26), Ч. С. 3–11.

12. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

13. Криворучко О., Водолажська Т. Визначення компетенцій працівників підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. №20. С. 37–48.

REFERENCES:

1. Verba V.A., Hrebeshkova O.M. Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identifying enterprise competencies]. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (accessed February 28, 2025)

2. Vartanova O. V. (2015) Kompetentsiia yak ob'ekt stratehichnogo upravlinnia znanniamy pidpriemstva [Competence as an object of strategic knowledge management of an enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*. vol. 1, pp. 36–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2015_1_5 (accessed February 28, 2025)

3. Hruzina I. A. (2022) Determinanty kompetentnoi orhanizatsii. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 181, pp. 95–98. (in Ukrainian)

4. Melushova I.Iu. (2017) Kliuchovi kompetentsii yak katehoriia stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvamy [Key competencies as a category of strategic enterprise management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, vol. 1, pp. 51–62. (in Ukrainian)

5. Pryimak N.S., Nikolaichuk O.A., Olinichenko I.V. (2020) Kliuchovi kompetentsii ta yikhnia rol u formuvanni konkurentospromozhnosti hotelnoho hospodarstva [Key competencies and their role in shaping the competitiveness of the hotel industry]. *Biznes-*

navihator – Business Navigator, vol. 4 (60), pp. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20> (accessed February 28, 2025).

6. Chenusha O.S. (2017) Vidminnosti mizh poniattiamy “kompetentsiia” ta “kompetentnist” v upravlinni pidpriemtvom [Differences between the concepts of “competence” and “competence” in enterprise management]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: Zbirnyk tez dopovidei VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (April 6, 2017). NTUU “KPI im. I. Sikorskoho”. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (accessed February 28, 2025)

7. Prahalad C.K., Hamel G. (1990) The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills and resources for growth. *Harvard Business Review*, vol 5–6. Available at: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (accessed February 28, 2025)

8. Vitasek K. (2020) Prahalad and Hamel: Corporations and the Core Competency Concept. *FutureofSourcing*. Available at: <https://futureofSourcing.com/prahalad-and-hamel-corporations-and-the-core-competency-concept> (accessed February 28, 2025)

9. Lepeiko T., Hruzina I. (2023) Kontseptualni pidkhody do formuvannia struktury upravlinnia kompetentnoiu orhanizatsiiei [Conceptual approaches to the formation of a management structure of a competent organization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 184, pp. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1> (accessed February 28, 2025)

10. Hlushko T. V. (2014) Intehratsiia kliuchovykh kompetentsii personalu dlia pidvyshchennia efektyvnosti yoho diialnosti [Integration of key competencies of personnel to increase the efficiency of their activities]. Kyiv: KNEU, vol. 1, pp. 408–412. (in Ukrainian)

11. Sardak O. V. (2010) Formuvannia modeli kompetentsii personalu v umovakh marketynhovoї orien-tatsii pidpriemstv [Formation of a model of personnel competencies in the context of marketing orientation of enterprises]. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. prats. Seriia “Ekonomika ta menedzhment” – Economic Sciences: Collection of Scientific Works. Series “Economics and Management”*, vol. 7(26), pp. 3–11. (in Ukrainian)

12. Shevchenko I., Kubitskyi S., Kubitskyi Yu. (2024) Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective management of personnel development on the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (accessed February 28, 2025)

13. Kryvoruchko O., Vodolazhska T. (2012) Vyznachennia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstva [Determination of competencies of enterprise employees]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, vol. 20, pp. 37–48. (in Ukrainian)

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL BASICS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PRODUCT RANGE OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE

В статті відмічено, що формування оптимального товарного асортименту та підвищення його ефективності є інструментом зміцнення конкурентоспроможності молокопереробного підприємства. Поглиблено поняття «товарний асортимент молокопереробного підприємства». Здійснено класифікацію товарного асортименту за такими ознаками класифікації, як широта охоплення, ступінь задоволення потреб, характер потреб. Визначені основні завдання асортиментної політики, зокрема, визначення номенклатури та асортименту товарів та ін. Систематизовано чинники, що впливають на формування товарного асортименту, які поділяють на внутрішні та зовнішні чинники. Наведено напрями аналізу ефективності управління асортиментом, а саме: класифікація асортименту, формування асортименту, оптимізація асортименту. Узагальнено показники товарного асортименту для молокопереробного підприємства. Сформовано напрями підвищення ефективності товарного асортименту для молокопереробних підприємств: організація виробництва сирів із високою температурою нагрівання та виробництва м'яких сирів та ін.

Ключові слова: ефективність, товарний асортимент, молокопереробне підприємство, асортиментна політика, показники товарного асортименту.

The article notes that the formation of an optimal product range and increasing its efficiency is a tool for strengthening the competitiveness of a milk processing enterprise. The concept of "product range of a milk processing enterprise" has been deepened. The product assortment was classified according to the following classification features: according to the breadth of coverage, according to the degree of satisfaction of needs, according to the nature of needs. It is noted that the assortment is characterized by breadth, depth, degree of renewal, structure, stability, completeness and harmony. It is indicated that the main goal of product assortment development is to achieve its optimality. The optimal assortment for the consumer is a set of goods that satisfy his needs as much as possible, and for the producer it is a set of goods that ensures the most effective functioning of the enterprise. The optimal product range includes: unique range, basic range, seasonal range and additional range. It is indicated that in order to constantly optimize the product range, a product policy should be implemented, part of which is the product range policy. The main tasks of the assortment policy are determined, in particular, the determination of the nomenclature and assortment of goods, the increase in sales volume, the acquisition of competitive advantages, the development of new markets, the reduction of costs, the full use of production capacities, and the improvement of the economic indicators of the enterprise. The factors affecting the formation of the product range are systematized, which are divided into internal and external factors. Areas of analysis of the effectiveness of assortment management are given, namely: assortment classification, assortment formation, assortment optimization. The indicators of the product range for a milk processing enterprise are summarized. Directions for increasing the efficiency of the product range have been formed: price management, prevention of too narrow and too wide an assortment, timely updating of the assortment, taking into account changes in the external environment. Directions for increasing the efficiency of the product range for milk processing enterprises are proposed: the organization of the production of cheeses with a high heating temperature and the production of soft cheeses, and others.

Key words: efficiency, product assortment, milk processing enterprise, assortment policy, indicators of product assortment.

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bzes.91-5>

Ковальова О.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Kovalova Olha

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Оптимізація товарного асортименту є важливим інструментом зміцнення конкурентоспроможності молокопереробного підприємства. Це дозволяє отримати належний рівень прибутковості та задовольнити потреби покупців. Останні формуються на основі смаків та уподобань споживачів, які є основними чинниками розвитку ринку. Дослідження потреб та уподобань споживачів дає можливість для підприємств переробної промисловості, в тому числі молокопереробної промисловості, сформувати асортиментну політику, яка є важливим інструментом та частиною маркетингової політики підприємства у зміцненні конкурентоспроможності. Отже, формування та збалансування товарного асортименту підприємства є важливим завданням сучасних молокопереробних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження сутності товарного асортименту та його оптимізації присвячені праці Абрамович І.А. [1], Бозуленко О.Я., Шкабери Т.Л. [2], Малюка С.О., [4], Мороза С.О. Гордієнко С.Є. [5], Проскурович О.В., Рудь В.Ю. [7], Petrykiva O. [8]. Однак залишається ще багато невирішених проблем щодо оптимізації структури та пошуку напрямів підвищення ефективності товарного асортименту для підприємств молокопереробної промисловості.

Постановка завдання. Метою статті є огляд теоретичних основ підвищення ефективності товарного асортименту молокопереробного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оптимальна структура товарного асортименту є ключовим чинником успіху для молокопереробного

підприємства у конкурентній боротьбі. В основі товарного асортименту мають полягати результати дослідження смаків та уподобань споживачів, а, з іншого боку – можливості підприємств у виробництві певного виду продукції. Розробкою, плануванням та оптимізацією товарного асортименту повинен займатися відділ маркетингу, який кожне молокопереробне підприємство повинне мати в своїй організаційній структурі в сучасних реаліях.

За визначенням Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. «Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за складом, видом, функціонуванням. Їх продаж може здійснюватися одним і тим самим групами клієнтів; через одні й ті самі типи торгових закладів або в межах одного діапазону цін» [2, с. 53].

В іншому джерелі під товарним асортиментом розуміється набір товарів, що задовольняє потреби покупців в поточному часі або потенційно може задовольнити в майбутньому. При цьому забезпечує прибутковість підприємству та сприяє досягненню його стратегічних цілей [8].

При формуванні товарного асортименту слід враховувати чинники, які впливають на нього, зокрема:

- рівень наявного техніко-технологічного забезпечення виробництва на підприємстві;
- потенціальні можливості для освоєння виробництва нових видів товарів;
- наявність висококваліфікованого персоналу на всіх стадіях виробництва;
- надійні партнери та досконала система постачання [1].

Товарний асортимент характеризується широтою, глибиною, ступенем оновлення, структурою, стійкістю, повнотою та гармонійністю [2]. Така класифікація дає можливість споживачеві обрати необхідні товари.

На рис.1 представлена класифікація товарного асортименту.

Наведена на рис. 1 класифікація товарного асортименту дає можливість обрати необхідні товари в конкретний момент часу і максимально задовольнити свої необхідні потреби в товарах при одночасній

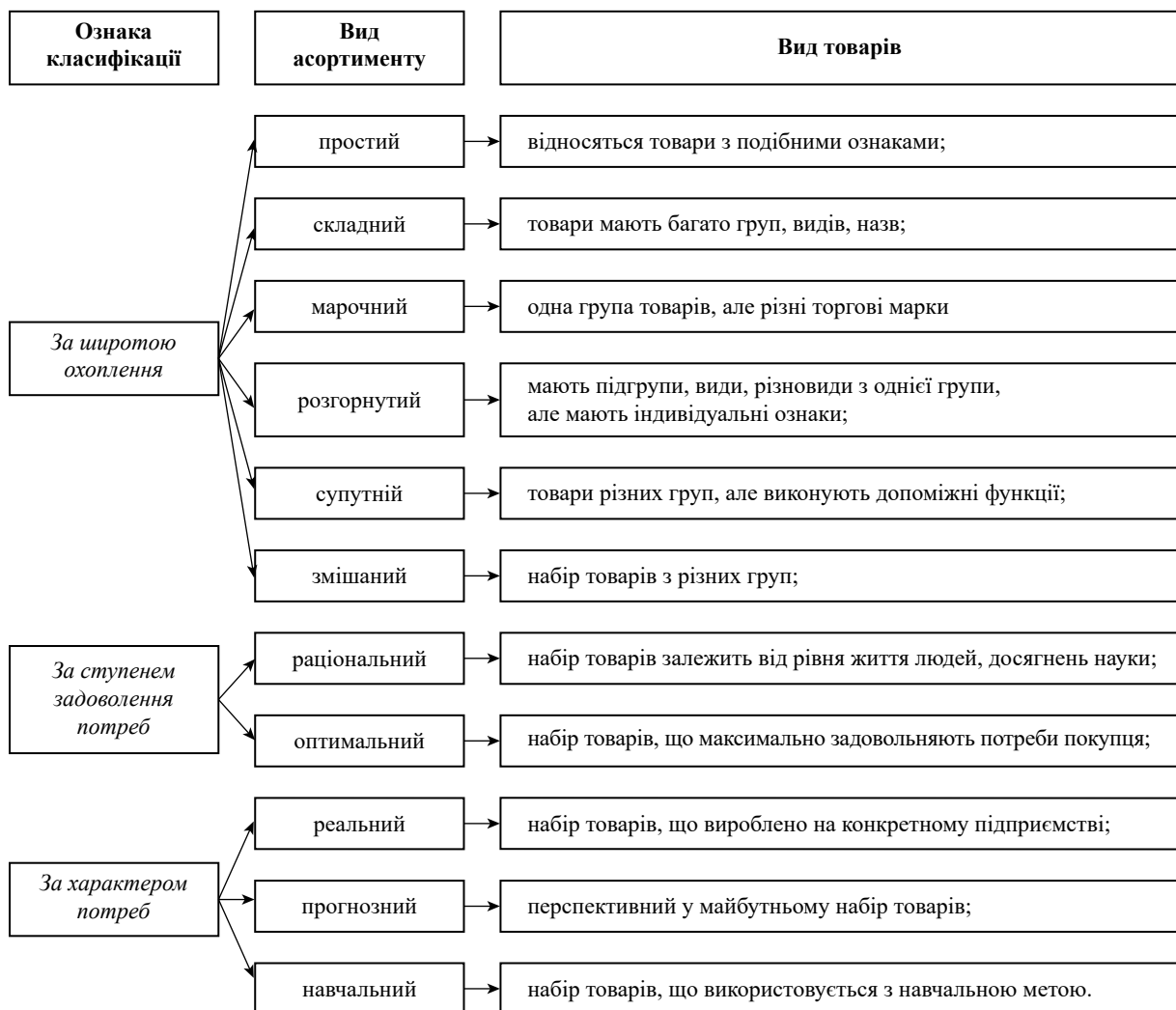


Рис. 1. Класифікація товарного асортименту

Джерело: складено автором за даними [2; 5; 7; 8]

мінімізації своїх витрат. Тому збалансованість та оптимальність товарного асортименту відіграє важливе значення у виборі покупця.

Головною метою розробки товарного асортименту є його збалансування за групами та видами товарів. Збалансованим (оптимальним) асортиментом, на думку Малюка С.О., для покупця є набір товарів, що максимально задовольняють його потреби, а для підприємства – це набір вироблених товарів, що забезпечує йому найвигідніше функціонування. Оптимальний товарний асортимент включає: унікальний асортимент, базовий асортимент, сезонний асортимент та додатковий асортимент [4].

В сучасних динамічних ринкових умовах молокопереробному підприємству потрібно здійснювати постійне оновлення товарного асортименту у відповідності до ринкових змін, що дасть можливість підтримувати конкурентоспроможність та зберігати ринкову нішу. Потреба у постійному перегляді та оновленні товарного асортименту обумовлюють необхідність здійснювати товарну та асортиментну політику кожним підприємством.

Товарна політика є частиною маркетингової діяльності. Вона необхідна для розробки видів товарів та таких їх характеристик, які б приносили більшу цінність для споживача і задовольняли його потреби краще, ніж товарні аналоги, які одночасно продаються на ринку. При цьому, товарні повинні забезпечувати найвищий рівень доходності підприємству

[3]. Одним з напрямів товарної політики молокопереробного підприємства є його асортиментна політика.

Асортиментна політика – це процес формування, систематичного покращення та управління товарним асортиментом молокопереробного підприємства.

Важливими цілями асортиментної політики підприємства є:

- визначення номенклатури та асортименту товарів, які користуються попитом на ринку, при цьому асортиментна політика повинна відповідати стратегічним та тактичним цілям молокопереробного підприємства;
- збільшення обсягів реалізації та набуття конкурентних переваг внаслідок покращення структури асортименту;
- вихід на нові ринки збуту, завоювання симпатій покупці та формування нових сегментів споживачів;
- мінімізація витрат на формування структури асортименту;
- максимізація використання виробничих потужностей;
- підвищення економічних показників діяльності підприємства [4; 7].

На товарний асортимент впливають внутрішні та зовнішні чинники, які слід враховувати при плануванні асортименту. Вони представлені на рис. 2.

При обґрунтуванні асортиментної політики використовуються різні методики, що базуються



Рис. 2. Чинники, що впливають на формування товарного асортименту.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3]

на дослідженні споживчої поведінки, потреб, уподобань та переваг покупців. За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного [1].

В наукових працях представлені наступні напрями аналізу ефективності управління асортиментом:

1. *Класифікація асортименту*: принцип Паретто; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; синтез ABC і XYZ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ.

2. *Формування асортименту*: методика формування асортименту за Чкаловою О. В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції.

3. *Оптимізація асортименту*: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту [4; 7; 8].

Використовуються такі методи аналізу товарного асортименту для його оптимізації на переробних підприємствах Проскурович О.В., Рудь В.Ю. пропонують використовувати ABC- та XYZ-аналізи як елементу підтримки прийняття рішення у процесі замовлення товарів, при розробці цінової політики та взаємовідносинах із постачальниками та покупцями [7].

Ще одним інструментом оптимізації товарного асортименту є ранговий аналіз асортиментної політики, про що відмічено в праці Бурової О.М. [3]. Ранговий аналіз слід проводити за наявною структурою асортименту, а також чинниками асортиментної політики. У процесі аналізу досліджується динаміка попиту, можливість економії витрат на виробництво товарів, рівень якості товарів, еластичність попиту, гнучкість технологій. Також, при дослідженні раціональності структури товарного асортименту слід враховувати і маржинальний дохід, який можна отримати на одну одиницю товару в середньому. На основі цього аналізу слід розробляти заходи щодо покращення структури товарного асортименту.

Існують такі підходи до формування асортиментної політики:

- збільшення споживчої цінності товарного асортименту на основі споживацьких переваг;
- зміцнення конкурентних позицій молокопереробного підприємства на ринку за рахунок розширення кількості конкурентних переваг;
- зменшення собівартість товарів на основі оптимізації розподілу обмежених ресурсів [5].

Виходячи з критерію ефективності та оптимальності товарного асортименту слід визначити показники його оцінки (табл. 1).

Якщо молокопереробне підприємство зможе досягти представлених в таблиці 1 показників при формуванні товарного асортименту, то це означатиме, що підприємство змогло забезпечити

критерій оптимальності та ефективності товарного асортименту. Отже, підприємство і прибуток максимізує і потреби покупців задовольнить найкращим чином.

Забезпечення критерію оптимальності та ефективності товарного асортименту, як вважає Мороз С.О., можливе у разі:

1) розробки товарного асортименту з мінімальними витратами різних видів ресурсів та грошових витрат;

2) зниження ризиків втрат від низького рівня реалізації товарів з відсутнім попитом, від негативної дії людського чинника, від втрати потенційних клієнтів;

3) здійснення процесу управління асортиментною політикою, який базується на постійному аналізі наявного асортименту та постійній розробці оновленого асортименту;

4) завоювання симпатій покупців за рахунок наявності необхідних їм товарів та збільшення їх цінності для них [5].

Напрями підвищення ефективності товарного асортименту:

– управління ціною. Адже покупець обов'язково визначає для себе межу ціни, яку він готовий заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів у магазині є забезпечення зіставлення товарів із різною ціною;

– відмова від занадто вузького та занадто широкого асортименту; постійний аналіз та своєчасне оновлення асортименту товарів підприємства, від чого залежить ступінь задоволення попиту, а, відтак, і симпатії покупців. Адже наслідком занадто вузького асортименту є незадоволений попит, а наслідком занадто широкого є зниження купівельної активності, оскільки споживачеві важко здійснити вибір товарів у великій їх сукупності;

– постійний моніторинг зовнішнього середовища та врахування змін, що відбуваються у ньому. Наприклад, поява нових конкурентів чи їх нових товарів, зміна економічної ситуації, сезонні коливання.

– розробка товарного асортименту без ресурсних обмежень, що забезпечить зростання обсягів продажів, прибутку і завоювання нових ринків.

Аналіз таких умов дає можливість обрати один з напрямів управління асортиментом, зокрема: розширення, зменшення, оновлення, стабілізація або вдосконалення.

Для молокопереробних підприємств існують такі напрями підвищення ефективності товарного асортименту, як: організація виробництва твердих та м'яких сирів; розширення асортименту виробництва молочної продукції з незбираного молока; використання інноваційних безвідходних технологій на основі знежиреного молока, пахти й сироватки, наприклад виробництво сиру Рікотта; виробництво молочних продуктів із йодоказеїном та спеціальних

Таблиця 1

Показники товарного асортименту для молокопереробного підприємства

Показники	Характеристика показника
Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства	
Ширина	Загальна кількість асортиментних груп молочної продукції
Насиченість	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів, що характеризує щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії
Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби споживачів, що обумовлені появою нових товарів
Стабільність	Здатність асортименту товарів забезпечувати стійкий попит
Раціональність	Здатність асортименту товарів найменш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів
Структура асортименту	Співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному асортименті товарів
Глибина	Наявність окремих товарів в рамках асортиментної групи
Гармонійність	Рівень близькості використання асортименту товарів різних груп
Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів	
Рівень окупності	Період часу для покриття витрат на створення й введення проекту
Прибуток по товарній категорії	Частка конкретної групи товарів в загальній виручці
Коефіцієнт внеску на покриття	Внесок кожного найменування товару на покриття постійних витрат підприємства
Крапка беззбитковості	Дорівнює обсягу продажів, за якого виручка дорівнює витратам виробництва
Операційний важіль	Дорівнює обсягу виробництва, за якого маржинальний прибуток покриває постійні витрати
Запас фінансової міцності	Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення крапки беззбитковості
Показники оптимізації структури асортименту	
Обмеження за обсягом продажів	Фіксація максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів
Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен базуватися на знанні попиту на конкретні види товарів
Обмеження по доступності ресурсів	Потреба у фінансових та інших ресурсах
Обмеження за ціною	Ціна має перевищувати собівартість й не бути вище можливостей покупців
Критерій оптимізації для розробки обмежень	Визначення граничного прибутку від виробництва й продажу кожного виду товару
Обмеження по товарних запасах	Постачання сировини у кількості, необхідній для безперебійної роботи підприємства
Ритмічність реалізації товарів	Показник характеризує безперебійність роботи підприємства без втрат у товарообігу

Джерело: складено на основі [4] та доповнено автором

молочних продуктів із використанням ацидо- та біфідоцильних бактерій, полівітамінних преміксів і β -каротину; виробництво молочних продуктів, які за своїми харчовими цінностями підходять для вигодовування немовлят [6].

Висновки. Асортимент товарів, в тому числі асортимент товарів, вироблених молокопереробними підприємствами, має бути сформований на основі досліджень ринку, який визначає саме ті товари, які найбільше користуються попитом. Тому запорукою формування оптимального асортименту товарів є досконала асортиментна політика. Для її здійснення слід постійно здійснювати моніторинг ринкових умов з метою реагування на зміни, що відбуваються у ньому. Врахування ринкових змін та подій при розробці товарного асортименту дає можливість виробляти та продавати такі види та групи товарів, що в конкретний момент часу найбільше відповідають запитам споживачів,

отже мають більше шансів на успішну реалізацію. Важливе значення в дослідженні ринку мають фахівці-маркетологи.

Збалансування та оптимізація товарного асортименту забезпечить підприємству підвищення не лише ефективності товарного асортименту, а й ефективності його господарської діяльності в цілому, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Все це сприяє збільшенню прибутковості, рентабельності діяльності, а також завоювання прихильності споживачів та розширення ринків збуту.

Молокопереробним підприємствам в сучасних умовах слід розширювати свої товарні асортименти в напрямку збільшення виробництва твердих та м'яких сирів, розширення асортименту продукції з незбираного молока та асортименту продукції для немовлят, а також застосування інноваційних безвідходних технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абрамович І.А., Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12, частина 1. С.6–9.
2. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3 (42). С. 52–55.
3. Бурова О.М. Формування та реалізація товарної політики в системі агромаркетингу молокопереробних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2011. № 77. URL : http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/77_2011/51.pdf
4. Малюк С.О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 3. С.22–25.
5. Мороз С.О. Гордієнко С.Є. Бізнес-процес «Управління асортиментом»: теоретичні основи. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : монографія. Полтава, 2019. С. 187–194.
6. Остапенко С.О. Пріоритетні напрями державного регулювання харчової промисловості як засіб диверсифікації агроекспорту. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10. № 18. С.257–265
7. Проскурович О.В., Рудь В.Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 5. С.165–174.
8. Petrykiva O. (2021) Product range as an object of management in an enterprise. *Modern Economics*. №27. Pp. 128–132. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/>

REFERENCES:

1. Abramovych I.A. (2017) Tovarnyi assortiment pidpriemstva: sutnist ta umovy formuvannia [The product range of the enterprise: essence and conditions of formation]. *Naukovyi visnyk Uzhhordskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhord National University*, vol. 12, part 1, pp. 6–9.
2. Bozulenko O.Ya., Shkabara T.L. (2017) Teoretychni ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia

asortymentu [Theoretical and methodological approaches to the definition of assortment]. *Biznes-navihator – Business navigator*, vol. 3 (42), pp 52–55.

3. Burova O.M. (2011) Formuvannia ta realizatsiia tovarnoi polityky v systemi ahromarketynhu molokop-erobnykh pidpriemstv [Formation and implementation of product policy in the agricultural marketing system of milk processing enterprises]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Taurian Scientific Bulletin*, no. 77, Available at: http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/77_2011/51.pdf (accessed February 25, 2025)

4. Maliuk S.O. (2014) Pokaznyky ta metody otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia tovarnym assortymen- tom khlibopekarskykh pidpriemstv [Indicators and methods of evaluating the effectiveness of the product range management system of bakery enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 6, part 3, pp.22–25.

5. Moroz S.O. Hordiienko S.Ye. (2019) Biznes- protses “Upravlinnia assortymentom”: teoretychni osnovy. Ekonomichni, orhanizatsiinyi ta pravovy mekhanizm pidtrymky i rozvytku pidpriemnytstva : monohrafiia. [Business process “Assortment manage- ment”: theoretical foundations. Economic, organiza- tional and legal mechanism of support and development of entrepreneurship: monograph]. Poltava, pp. 187–194. (in Ukrainian)

6. Ostapenko S.O. P(2022) riorytetni napriamy der- zhavnoho rehuliuвання kharchovoi promyslovosti yak zasib dyversyfikatsii ahroeksportu [Priority areas of state regulation of the food industry as a means of diversifica- tion of agricultural exports]. *Prodovolchi resursy – Food resources*, vol. 10, no. 18, pp. 257–265.

7. Proskurovych O.V., Rud V.Yu. (2020) Modeliuvan- nia assortimentnoi polityky na pidpriemstvi pererobnoi promyslovosti [Modeling of assortment policy at a pro- cessing industry enterprise] *Visnyk Khmelnytskoho nat- sionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 5, pp. 165–174.

8. Petrykiva O. (2021) Product range as an object of management in an enterprise. *Modern Economics*, no. 27, pp. 128–132. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/> (accessed February 25, 2025)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

STRATEGIC GUIDELINES FOR ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE

У статті досліджено стратегічні орієнтири залучення іноземних інвестицій в економіку України в контексті сучасних викликів. Проаналізовано ключові фактори впливу на інвестиційну привабливість країни, визначено пріоритетні сектори для інвестування та оцінено ефективність існуючих механізмів державного регулювання. Систематизовано проблемні аспекти залучення інвестицій в країну, серед яких: безпекові ризики, інституційні обмеження, макроекономічна нестабільність та недостатній розвиток фінансового ринку. Запропоновано стратегічні напрями покращення інвестиційного клімату, що включають розвиток інфраструктурних проєктів, стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі, підтримку відновлюваної енергетики та аграрного сектору, створення спеціальних економічних зон, вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства.

Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, економічне зростання, повоєнне відновлення, інвестиційний клімат, стратегічні орієнтири, інвестиційна привабливість, державне регулювання.

УДК 330: 339.727.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-6>

Космідайло І.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
фінансів та інформаційних технологій,
Уманська філія Приватного вищого
навчального закладу
«Європейський університет»

Білокінь О.В.²

здобувач PhD третього рівня освіти,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Kosmidailo Inna

Uman Branch of Private
Higher Education Establishment
"European University"

Bilokin Oleksii

Private Higher Education Establishment
"European University"

The article examines the strategic guidelines for attracting foreign investment to the Ukrainian economy in the context of modern challenges. The key factors influencing the country's investment attractiveness are analyzed, priority sectors for investment are identified, and the effectiveness of existing state regulation mechanisms is assessed. A SWOT analysis is carried out, which revealed Ukraine's competitive advantages (geographical location, natural resources, high level of education of the population) and the main challenges (corruption, imperfect regulatory environment, limited access to financing). Problematic aspects of attracting investment are systematized, including: security risks, institutional restrictions, macroeconomic instability, and insufficient development of the financial market. Strategic directions for improving the investment climate are proposed, including the development of infrastructure projects, stimulating investment in high-tech industries, supporting renewable energy and the agricultural sector, creating special economic zones, and improving public-private partnership mechanisms. The author found that despite the existing risks, there is a gradual recovery of investment activity, which is confirmed by the positive dynamics of capital inflows in 2023–2024 and the growth of international investor confidence. The article also emphasizes that an important tool for stimulating investment is the introduction of international mechanisms for insurance of military risks, which allow minimizing risks for private investors. The importance of coordinating the efforts of state bodies, the business community and international partners for the successful implementation of the identified strategic guidelines is substantiated. It is concluded that the effective implementation of the proposed measures will contribute not only to an increase in the volume of foreign investment, but also to a qualitative transformation of the national economy, an increase in the level of employment, stimulation of innovative activity and strengthening the competitive advantages of domestic enterprises in international markets.

Keywords: foreign direct investment, economic growth, post-war recovery, investment climate, strategic guidelines, investment attractiveness, state regulation.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлена нагальною потребою у прискореному відновленні та довгостроковій стійкості національної економіки в умовах глобальних трансформацій. У сучасних реаліях геополітичних викликів, структурних реформ і поглиблення євроінтеграційних процесів залучення іноземного капіталу стає не лише ключовим інструментом економічного зростання, а й важливим чинником забезпечення макроекономічної стабільності, технологічної модернізації та конкурентоспроможності національного господарства. Водночас формування сприятливого інституційного середовища, покращення інвестиційного клімату та створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) залишаються актуальними завданнями державної політики. Тривала військова агресія РФ проти України спричинила значні руйнування інфраструктури, падіння

виробничих потужностей та зростання інвестиційних ризиків, що ускладнює залучення капіталу. Водночас, у післявоєнний період очікується активізація процесів відбудови, що може стати потужним стимулом для залучення іноземних інвесторів та формування нових економічних можливостей. Враховуючи ці загрози, необхідним є ґрунтовний аналіз стратегічних орієнтирів інвестування, визначення інструментів стимулювання притоку капіталу, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації регуляторного забезпечення. Дослідження цього питання сприятиме формуванню цілісної концепції інвестиційної політики України, що відповідатиме сучасній ситуації в економіці та забезпечить стійкий розвиток національного господарства в умовах інтеграції до світової економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання залучення іноземних

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2836-3033>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5372-642X>

інвестицій розглядається з позиції різних концептуальних підходів. У процесі дослідження впливу прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на економіку України проаналізовано значний масив наукових праць вітчизняних дослідників. Зокрема, теоретико-методологічні засади моделювання впливу ПІІ в умовах повоєнної відбудови ґрунтовно досліджено у праці І.Г. Бабець [1]. Воєнний контекст залучення іноземних інвестицій та їх особливості в умовах збройної агресії розкрито у дослідженні В.В. Варцаби [2]. Соціальні аспекти впливу ПІІ та їх роль у забезпеченні сталого розвитку висвітлено у працях В.Е. Грамотнева [3] та колективу авторів Е.Е. Романюти, І.А. Качана, Д.В. Кравчука [8]. Особливості розвитку портфельних інвестицій та їх взаємозв'язок з ПІІ досліджено О.А. Задосю та В. С. Фоменком [4]. Євроінтеграційний вектор інвестиційних процесів та їх вплив на економіку України розкрито у дослідженні НО. Ковальчук [5], а інституційні аспекти скринінгу прямих ПІІ – С. С. Кучерявенком [6]. Механізми залучення іноземних інвестицій та їх вдосконалення в сучасних умовах висвітлено у роботі В.М. Мацуки [7]. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану проаналізовано такими авторами як М.В. Тимоць та Г.І. Стахів [9]. Сучасні тенденції інвестування в Україні досліджено колективом авторів, зокрема В.В. Чернега, А.Л. Полозун, А.В. Касьян [10]. Особливості надходження ПІІ та їх секторальний розподіл розкрито у праці І.О. Хоменко, Л.М. Волинець, А.О. Шамкала [11]. Вищезазначений науковий доробок формує комплексне теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження впливу ПІІ на національну економіку та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення інвестиційної політики держави. Водночас, сучасні дослідження міжнародних організацій, таких як Світовий банк, МВФ та UNCTAD, містять емпіричні дані щодо впливу інституційного середовища, корупційних ризиків та воєнних конфліктів на динаміку інвестиційних потоків. Узагальнення цих підходів дозволяє сформувати комплексне бачення стратегічних орієнтирів залучення іноземних інвестицій в економіку України.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів залучення іноземних

інвестицій в економіку України, враховуючи сучасні виклики та перспективи їх розвитку. У процесі дослідження передбачається ідентифікація ключових факторів, що впливають на інвестиційну привабливість країни, а також аналіз ефективності існуючих механізмів державного регулювання. Важливим аспектом є формування рекомендацій щодо вдосконалення інвестиційної політики, спрямованої на мінімізацію ризиків, стимулювання припливу капіталу та забезпечення стійкого економічного зростання держави.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах глобалізації світогосподарських зв'язків та інтенсифікації міжнародного руху капіталу особливої актуальності набуває дослідження впливу ПІІ на трансформаційні процеси в економіці України. Імплементация ефективних механізмів залучення іноземного капіталу детермінується необхідністю модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності національної економіки на світових ринках. Каталізатором економічного зростання виступає трансфер передових технологій та управлінських практик через канали прямого іноземного інвестування, що сприяє інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості та диверсифікації експортного потенціалу країни. Водночас, мультиплікативний ефект від залучення ПІІ проявляється у стимулюванні розвитку суміжних галузей економіки, створенні нових робочих місць, збільшенні податкових надходжень до загального бюджету та активізації підприємницької діяльності в країні-реципієнті інвестицій. Детермінантами ефективності іноземного інвестування виступають інституційна спроможність держави, рівень розвитку людського капіталу та якість регуляторного середовища. Акцентуація уваги на залученні ПІІ у високотехнологічні сектори економіки створює передумови для структурної трансформації національного господарства та підвищення його резистентності до зовнішніх шоків та криз.

В межах дослідження здійснено SWOT-аналіз залучення іноземних інвестицій в економіку України (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз залучення іноземних інвестицій в економіку України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
географічне розташування, значний природно-ресурсний потенціал, високий рівень освіченості населення, інтеграція у європейський ринок.	високий рівень корупції, нестабільне регуляторне середовище, недостатній рівень захисту прав інвесторів, обмежена доступність фінансування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
відновлення країни після війни, розширення економічних зв'язків із ЄС, впровадження інноваційних технологій, розвиток державних програм підтримки інвесторів, залучення інвестицій у відновлювану енергетику та екологічно чисті технології.	воєнні ризики, глобальна економічна нестабільність, можливі геополітичні ускладнення, нестабільність валютного курсу.

Джерело: складено авторами

Проведений SWOT-аналіз демонструє наявність як значних конкурентних переваг України (вигідне географічне розташування, природно-ресурсний потенціал, інтеграція у європейський економічний простір), так і суттєвих викликів (високий рівень корупції, недосконале регуляторне середовище, обмежений доступ до фінансування). Водночас відкриваються нові можливості, пов'язані з післявоєнною відбудовою країни, розширенням економічної співпраці з ЄС та впровадженням інноваційних технологій.

Розглянемо ключові проблемні аспекти залучення іноземних інвестицій в економіку України:

- військова агресія з боку РФ створює значні безпекові ризики для інвесторів. Це стосується як фізичної безпеки активів, так і загальної макроекономічної стабільності держави;

- недостатньо розвинена інституційна інфраструктура інвестиційного ринку. Зокрема, спостерігається недосконалість нормативно-правової бази, що регулює інвестиційну діяльність, а також наявність бюрократичних перешкод при реєстрації та веденні бізнесу;

- високий рівень корупції та недостатня прозорість судової системи значно знижують довіру потенційних інвесторів. Відсутність ефективних механізмів захисту прав власності та виконання контрактів створює додаткові ризики для іноземного капіталу;

- макроекономічна нестабільність, що проявляється у волатильності національної валюти, високому рівні інфляції та значному дефіциті державного бюджету, ускладнює довгострокове планування інвестиційної діяльності;

- недостатній розвиток фінансового (в т. ч. фондового) ринку та обмежений доступ до кредитних ресурсів створюють перешкоди для ефективної реалізації інвестиційних проектів. Це особливо актуально для середніх та малих підприємств, які потребують додаткового фінансування для розширення діяльності.

Окрім того, варто відзначити проблему недостатньої розвиненості інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної, що може збільшувати операційні витрати інвесторів та знижувати привабливість інвестиційних проектів. Наявність цих проблемних аспектів вимагає комплексного підходу щодо їх вирішення та розробки ефективної

державної політики щодо покращення інвестиційного клімату в країні.

Одним із ключових факторів, що визначають стійкість та динаміку економічного розвитку України, є ПІІ, які забезпечують необхідні ресурси для модернізації виробничих потужностей, технологічних інновацій та розвитку інфраструктури. Оцінка їхнього впливу на різні сектори економіки є важливим етапом у розумінні ролі іноземного капіталу в структурних перетвореннях країни. З огляду на це, наступним є розгляд статистичних даних, котрий дозволяє проаналізувати, який внесок іноземні інвестиції вносять у стабільність держави (табл. 2).

Динаміка ПІІ в Україні у 2020–2024 рр. характеризується значною волатильністю, зумовленою внутрішніми економічними факторами та зовнішніми викликами. У 2020 році зафіксовано значний відтік іноземного капіталу (-868 млн дол. США), тоді як виведення коштів з країни склало -6728 млн дол. США, що призвело до негативного сальдо (-950 млн дол. США) та динаміки -118,2%. У 2021 році спостерігалось суттєве покращення інвестиційного клімату: приплив ПІІ зріс до 6687 млн дол. США, а відтік капіталу становив -7555 млн дол. США, що зумовило позитивне сальдо (+6885 млн дол. США) (табл. 2).

У 2022 році, під впливом воєнних подій, рівень інвестування знизився до 1152 млн дол. США, а виведення капіталу сягнуло -5535 млн дол. США, що спричинило скорочення сальдо (+623 млн дол. США) та його динаміки (-91,0%). У 2023 році інвестиційна активність почала відновлюватися, що підтверджується зростанням припливу ПІІ до 4247 млн дол. США, скороченням відтоку до -3095 млн дол. США та збільшенням сальдо (+4205 млн дол. США) на 575,0%. У 2024 році темпи інвестування знизилися (3116 млн дол. США), однак скорочення виведення капіталу (-1131 млн дол. США) дозволило зберегти позитивне сальдо (+3227 млн дол. США), хоча його динаміка була від'ємною (-23,3%) [12]. Таким чином, показники ПІІ в Україні свідчать про нестабільність інвестиційного середовища, котра значною мірою обумовлена як макроекономічними чинниками, так і наслідками війни.

Відзначимо, що відповідно до результатів дослідження «Індекс інвестиційної привабливості України», проведеного European Business Association

Таблиця 2

Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2020 по 2024 рр., млн. дол. США

Роки	ПІІ в Україну		ПІІ з України		Сальдо	
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118.2%
2021	6687	7555	-198	-280	+6885	-824.7%
2022	1152	-5535	529	727	+623	-91.0%
2023	4247	3095	42	-487	+4205	575.0%
2024	3116	-1131	-111	-153	+3227	-23.3%

Джерело: складено авторами на основі [12]

(Європейською Бізнес Асоціацією, ЕБА) серед 80 директорів першочергових українських й міжнародних компаній інтегральний показник Індексу в 2024 р. продемонстрував зростання – до 2,49 балів з 5 можливих (для порівняння у 2023 р. – 2,44 балів). Так, понад 1/3 компаній – членів ЕБА мали або мають інвестпроекти в Україні у 2022–2024 рр. Середня сума інвестицій – 3–8 млн дол. США. Втім, незважаючи на триваючі воєнні дії, Україна продовжує демонструвати позитивну динаміку в залученні іноземного капіталу. Така позитивна тенденція свідчить про збереження довіри міжнародних інвесторів до української економіки та її потенціалу, навіть в умовах значних геополітичних викликів й загроз [13; 14].

Так, у середині квітня 2024 року Європейський Союз запровадив стратегічну ініціативу Ukraine Investment Framework (UIF), що є невід'ємною частиною програми Ukraine Facility, спрямованої на стимулювання масштабних інвестицій в українську економіку. Ця комплексна програма включає два ключові механізми підтримки: систему гарантій обсягом 7,8 млрд євро для мінімізації інвестиційних ризиків, зокрема пов'язаних із безпековою ситуацією, а також пакет фінансової підтримки розміром 1,5 млрд євро у формі грантів, змішаного фінансування та технічної допомоги. За прогнозами, реалізація UIF має потенціал залучити інвестиції загальним обсягом до 40 млрд євро як з державного, так і з приватного секторів, створюючи прецедент для подальших інвестиційних рішень приватного бізнесу та закладаючи фундамент для потужного припливу капіталу у відновлення України після покращення безпекової ситуації.

Залучення іноземних інвестицій в Україну потребує синергійного реформування ключових державних інституцій, включаючи судову систему, правоохоронні органи, податкову та митну служби, а також посилення механізмів захисту прав власності. Особливої актуальності набуває проблема дефіциту трудових ресурсів, що становить новий виклик для потенційних інвесторів. Водночас, аграрний сектор України зберігає виняткову інвестиційну привабливість, зумовлену найбільшими у світі запасами чорноземів та сприятливими кліматичними умовами для диверсифікованого рослинництва. Постійне впровадження інноваційних агротехнологій сприяє підвищенню вартості земельних активів та стимулює подальше зростання інвестицій у цю галузь. Додатковим перспективним напрямом для інвестування виступає ринок нерухомості в західних областях України, який демонструє значний потенціал для капіталовкладень [14].

ІТ-сектор України демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, що підтверджується порівняльним аналізом зайнятості: при середньому показнику залучення працівників у ІТ-галузі

в країнах ЄС на рівні 4,8%, в Україні станом на 2023 рік цей показник становив лише 2,7%, перевищуючи серед країн ЄС тільки Румунію та Грецію. Така диспропорція, у поєднанні з відносно низькими початковими інвестиційними витратами, створює сприятливі умови для капіталовкладень у цю сферу. Водночас, у постконфліктний період очікується суттєве зростання інвестиційної активності у секторі відбудови критичної інфраструктури, включаючи житлові об'єкти, транспортні комунікації та міську інфраструктуру, що, свою чергу, стимулюватиме розвиток виробництва будівельних матеріалів та створить нові інвестиційні можливості у цьому сегменті [14].

Серед позитивних новел констатуємо той факт, що на міжнародній конференції у Лугано в липні 2024 року було презентовано комплексну стратегію відбудови України, розраховану на десятирічний період і схвалено прийняту міжнародною спільнотою. Стратегічною метою цього масштабного проєкту визначено трансформацію української економіки до 2032 року з перехідного стану до економіки, що динамічно розвивається. Для практичної реалізації цих амбітних планів створено інноваційну цифрову платформу Advantage Ukraine, котра акумулює понад півтисячі різноманітних інвестиційних проєктів та можливостей у десяти ключових секторах економіки, що суттєво спрощує процес залучення іноземних інвестицій [15].

Відмітимо, що в Україні була розроблена компанією EY в Україні за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у співпраці з ключовими державними інституціями, включаючи Офіс Національної Інвестиційної Ради, Міністерство економіки України та UkraineInvest Національна Стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. Цей стратегічний документ, орієнтований на міжнародну інвестиційну спільноту та українські інституції у сфері залучення інвестицій, пропонує комплексний підхід до стимулювання притоку ПІІ через розвиток як міжсекторальних напрямів (приватизація, експортне просування, цифрова трансформація), так і галузевих стимулів. Стратегія містить детальні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості України для потенційних іноземних інвесторів у контексті релокації виробничих потужностей та започаткування нового бізнесу, структурована у 3 ключових розділах: макроекономічний аналіз поточного стану ПІІ, секторальні аналітичні матеріали та стратегічний План Дій із Візією до 2030 р. [16; 17].

З початку 2024 р. запроваджено законодавче регулювання страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні (Закон України Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків

від 22.11.2023 № 3497-IX) [18], що суттєво розширило повноваження Експортно-кредитного агентства (ЕКА). Відповідно до нового законодавства, ЕКА отримало право здійснювати страхування та перестраховування від воєнних та політичних ризиків задля захисту фінансових інтересів як вітчизняних, так і зарубіжних інвесторів, чії інвестиції спрямовані на розвиток об'єктів інфраструктури та виробничих потужностей у сфері переробної промисловості, а також на стимулювання експорту українських товарів, робіт та послуг.

Верховна Рада України, прагнучи створити сприятливий інвестиційний клімат та стимулювати регіональний економічний розвиток, ухвалила Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 р. №1116-IX [19], котрий було модифіковано у вересні 2024 р. відповідно до умов воєнного стану. Цей законодавчий акт спрямований на залучення стратегічних інвесторів шляхом надання державної підтримки масштабним інвестиційним проєктам у пріоритетних галузях економіки, включаючи переробну промисловість, видобуток та збагачення корисних копалин, транспортно-логістичну інфраструктуру, складське господарство, поштово-кур'єрську діяльність та охорону здоров'я. Для отримання передбаченої законом державної підтримки інвестиційні проєкти мають відповідати встановленим критеріям: мінімальний обсяг інвестицій має становити еквівалент 12 млн євро, а термін реалізації не повинен перевищувати п'ятирічний період.

То ж розглянувши бекграунд унормування ПІІ, вважаємо, що у цьому контексті варто систематизувати та уніфікувати стратегічні напрями залучення іноземних інвестицій в економіку України на середньострокову перспективу, котрі включатимуть наступні ключові вектори та кроки. Розглянемо їх. По-перше, розвиток інфраструктурних проєктів, зокрема модернізація транспортної та логістичної мережі, реконструкція енергетичних об'єктів і впровадження новітніх технологій у комунальній сфері. По-друге, стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі, включаючи інформаційні технології, машинобудування та біотехнології, що забезпечить конкурентоспроможність національної економіки. По-третє, залучення інвестицій у відновлювану енергетику та екологічно чисті технології, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та декарбонізації. По-четверте, підтримка аграрного сектору через інвестування в інноваційні агротехнології, розвиток агропромислової інфраструктури та впровадження сучасних методів збереження ресурсів. По-п'яте, створення спеціальних економічних зон і стимулюючих механізмів для інвесторів, включаючи податкові пільги, гарантії прав власності та захисту інвесторів. По-шосте, розвиток фінансового сектору,

включаючи залучення інвестицій у банківську систему, страхування та венчурні фонди для розширення доступу до капіталу та фінансування бізнес-проєктів. По-сьоме, стимулювання партнерства між державою та приватними інвесторами через механізми концесій, ДПП та корпоративного управління. По-восьме, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу через удосконалення регуляторної політики, спрощення процедур відкриття бізнесу та залучення цільових інвестиційних програм.

Комплексна реалізація цих напрямів сприятиме активізації інвестиційних потоків, зміцненню економічного потенціалу України та інтеграції в міжнародні економічні процеси. Формування стабільного інвестиційного клімату стане основою для довгострокового економічного розвитку та забезпечить базис для сталого зростання добробуту населення.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує необхідність подальшого вдосконалення механізмів залучення ПІІ з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення економіки та євроінтеграційних прагнень України. Це створить передумови для формування конкурентоспроможної економічної системи, здатної ефективно відповідати на виклики сучасного глобалізованого світу. Систематизація проблемних аспектів залучення іноземних інвестицій дозволила виявити ключові перешкоди, серед яких: безпекові ризики внаслідок військової агресії, недостатньо розвинена інституційна інфраструктура інвестиційного ринку, високий рівень корупції, макроекономічна нестабільність та обмежений розвиток фінансового ринку. У контексті стратегічних напрямів залучення іноземних інвестицій визначено пріоритетні вектори державної політики. Першочергового значення набуває розвиток інфраструктурних проєктів, включаючи модернізацію транспортної мережі та енергетичного сектору.

Імплементация запропонованих стратегічних напрямів потребує координації зусиль органів державної влади, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів. Важливим елементом є забезпечення прозорості та передбачуваності державної політики, що підвищить довіру інвесторів та сприятиме формуванню позитивного інвестиційного іміджу України. Успішна реалізація окреслених стратегічних орієнтирів сприятиме не лише збільшенню обсягів іноземних інвестицій, але й якісній трансформації національної економіки. Водночас важливим є постійний моніторинг та комплекс ефективності впроваджуваних заходів та їх адаптація до змінних умов зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійке економічне зростання, підвищення добробуту суспільства та успішну інтеграцію України у глобальний економічний простір.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабець І. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1 (80). С. 131–143. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.131 (дата звернення: 01.02.2025).
2. Варцаба В. В. Прямі іноземні інвестиції в Україні: воєнний контекст. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2024. № 1(63). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303414> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Грамотнєв В. Соціальний вимір прямих іноземних інвестицій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-64> (дата звернення: 01.02.2025).
4. Задоя О. А., Фоменко В. С. Тенденції розвитку портфельних іноземних інвестицій в Україні. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 1 (30). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/6.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Ковальчук Н. О. Прямі іноземні інвестиції в Україну в умовах інтеграції до Європейського Союзу. *Бізнес-інформ*. 2023. № 3. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-38-42>. (дата звернення: 01.02.2025).
6. Кучерявенко С. Скринінг прямих іноземних інвестицій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. Вип. 32, 1. С. 75–89. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(132\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(132)06). (дата звернення: 01.02.2025).
7. Мацука В. М. Механізм залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. С. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.38> (дата звернення: 01.02.2025).
8. Романюта Е. Е., Качан І. А., Кравчук Д. В. Вплив прямих іноземних інвестицій на сталий розвиток. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №(9). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326301> (дата звернення: 01.02.2025).
9. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70> (дата звернення: 01.02.2025).
10. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78> (дата звернення: 01.02.2025).
11. Хоменко І., Волинець Л., Шамкало А. Особливості надходження прямих іноземних інвестицій та їхній вплив на економіку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 15–26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-15-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-15-26) (дата звернення: 02.02.2025).
12. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 03.02.2025).
13. 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. URL: <https://eba.com.ua/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinuporuy-vijnu/> (дата звернення: 03.02.2025).
14. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (дата звернення: 03.02.2025).

15. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (дата звернення: 03.02.2025).

16. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. UKRAINEINVEST. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/> (дата звернення: 03.02.2025).

17. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. Розділ 3: План Дій. USAID. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-3-Action-Plan-UKR-1.pdf> (дата звернення: 03.02.2025).

18. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: Закон України від 22.11.2023 № 3497-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (дата звернення: 03.02.2025).

19. Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 03.02.2025).

REFERENCES:

1. Babets I. (2023) Modeliuvannia vplyvu priamykh inozemnykh investytsii na ekonomiku Ukrainy v umovakh povoiennoi vidbudovy [Simulation of the impact of foreign direct investment on the Ukraine's economy in the conditions of post-war reconstruction]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, vol. 80, no 1, pp. 131–143. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.131 (accessed February 1, 2025)
2. Versaba V.V. (2024) Pryami inozemni investicii v Ukraini: voenni kontekst [Foreign direct investment in ukraine: military context]. *Naukoviy visnik Uzgorodskogo universitetu. Seriya Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics Series*, no. 1 (63). Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303414> (accessed February 1, 2025)
3. Hramotniev V. (2024) Sotsialnyi vymir priamykh inozemnykh investytsii v Ukraini [Social dimension of foreign direct investment in ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-64> (accessed February 1, 2025)
4. Zadoia O.A., Fomenko V.S. (2021) Tendentsii rozvytku portfelnnykh inozemnykh investytsii v Ukraini [Trends in the development of foreign portfolio investments in Ukraine]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, vol. 1(30). Available at: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/6.pdf> (accessed February 1, 2025)
5. Kovalchuk N. O. (2023) Priami inozemni investytsii v Ukrainu v umovakh intehtatsii do Yevropeiskoho Soiuzu [Foreign Direct Investment In Ukraine in the Context of Integration Into the European Union]. *Biznes-inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 38–42. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001404205> (accessed February 1, 2025)
6. Kucheriavenko S. (2024) Skryninh priamykh inozemnykh investytsii [Screening of direct Foreign

Investments]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, parvo – Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 32, 1. pp. 75–89. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(132\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(132)06). (accessed February 1, 2025)

7. Matsuka V. (2024) Mekhanizm zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy [Mechanism of attracting foreign investments in the economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 1. pp. 1–23. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.38> (accessed February 1, 2025)

8. Romanyuta E., Kachan I., Kravchuk D. (2024) Vplyv priamykh inozemnykh investytsii na stalyy rozvytok [The impact of foreign direct investment on sustainable development]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326301> (accessed February 1, 2025)

9. Tymots M., Stakhiv H. (2023) Finansovi aspekty zaluchennia inozemnykh investytsii v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of attracting foreign investment in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70> (accessed February 1, 2025)

10. Cherniha V., Polozun A., Kasian A. (2022) Suchasni tendentsii investuvannia v Ukraini [Current investment trends in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78> (accessed February 1, 2025)

11. Khomenko I., Volynets L., Shamkalo A. (2021). Osoblyvosti nadkhodzhennia priamykh inozemnykh investytsii ta yikhniy vplyv na ekonomiku Ukrainy [Features of the inflow of foreign direct investment and their impact on the economy of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 1(25), pp. 15–26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-15-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-15-26) (accessed February 2, 2025)

12. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Foreign direct investment (FDI) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (accessed February 3, 2025)

13. 70% opytanykh kompanii investuvatymut v Ukrainu popry viinu [70% of surveyed companies plan

to invest in Ukraine despite the war]. Available at: <https://eba.com.ua/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (accessed February 3, 2025)

14. Investytsiinyi klimat v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy 2025 roku [Investment climate in Ukraine: challenges and prospects for 2025]. Available at: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-viklyki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (accessed February 3, 2025)

15. Investytsii v Ukrainu ta vidnovlennia ekonomiky [Investments in Ukraine and economic recovery]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (accessed February 3, 2025)

16. Natsionalna stratehiia zbilshennia priamykh inozemnykh investytsii v Ukrainu [National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine]. UKRAINEINVEST. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/> (accessed February 3, 2025)

17. Natsionalna stratehiia zbilshennia priamykh inozemnykh investytsii v Ukrainu. Rozdil 3: Plan Dii [National Strategy for Increasing Foreign Direct Investment in Ukraine. Section 3: Action Plan]. USAID Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-3-Action-Plan-UKR-1.pdf> (accessed February 3, 2025)

18. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro finansovi mekhanizmy stymuliuvannia eksportnoi diialnosti” shchodo strakhuvannia investytsii v Ukraini vid voiennykh ryzykiv: Zakon Ukrainy vid 22.11.2023 № 3497-IX [On amendments to the Law of Ukraine “On Financial Mechanisms for Stimulating Export Activity” regarding insurance of investments in Ukraine against military risks: Law of Ukraine dated 22.11.2023 No. 3497-IX]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (in Ukrainian)

19. Pro derzhavnu pidtryмку investytsiinykh proektiv zi znachnymy investytsiamy v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 17.12.2020 № 1116-IX [On state support for investment projects with significant investments in Ukraine: Law of Ukraine dated 17.12.2020 No. 1116-IX]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (in Ukrainian)

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF IT SERVICES ENTERPRISES

У статті обґрунтовано ключові характеристики формування інтелектуального капіталу та його пріоритетне значення для підприємств сфери ІТ-послуг. Наголошено на необхідності використання методик формування інтелектуального капіталу, що враховують особливості сфери ІТ-послуг, а також сучасні тенденції у накопиченні знань, навчанні та саморозвитку, посиленні інтелектуального лідерства, розширенні навичок і компетенцій. У межах такого підходу визначено мету та завдання, інструменти і засоби, цільову аудиторію, очікувані результати та ризики впровадження підприємствами сфери ІТ-послуг таких методик формування інтелектуального капіталу: управління знаннями, управління талантами, персоналізоване навчання та інтелектуальний розвиток, інноваційне моделювання мотивації та командної роботи, розвиток і використання емоційного інтелекту, створення крос-функціональних команд і колаборації, впровадження культури постійного вдосконалення, аналітика персоналу, адаптивне лідерство, інтеграція інтелектуальних ресурсів в інноваційні розробки, корпоративне навчання.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, сфера ІТ-послуг, підприємство, управління, знання, інновації, методика.

The article substantiates the key characteristics of intellectual capital formation and its priority importance for IT services enterprises. For IT services enterprises, intellectual capital constitutes the main share in resource provision, since without it it is impossible to create high-quality products and services that meet modern market requirements. Intellectual capital directly affects the ability of IT services enterprises to innovate, increase profitability and maintain a high level of competitiveness. The need to use methods of intellectual capital formation that take into account the peculiarities of the IT services sector and modern trends in knowledge accumulation, learning and self-development, strengthening intellectual leadership, expanding skills and competencies is emphasized. According to this approach, the goal and objectives, tools and means, target audience, expected results and risks of implementing the following methods of forming intellectual capital are highlighted: knowledge management, talent management, personalized learning and intellectual development, innovative modeling of motivation and teamwork, development and use of emotional intelligence, creation of cross-functional teams and collaboration, implementation of a culture of continuous improvement, personnel analytics, adaptive leadership, integration of intellectual resources into innovative developments, corporate training. It is proven that intellectual capital, as a set of knowledge, experience, innovative ideas and creativity, is an important resource for achieving competitive advantages of an enterprise in the IT services sector. However, its formation depends not only on existing technologies or training methods, but also on the ability to constantly update knowledge and skills in response to external and internal challenges. The formation of intellectual capital requires taking into account a number of factors and trends that often have an unpredictable impact on the development and functioning of enterprises, especially in the field of IT services. The peculiarity of the IT sphere is that intellectual capital is not only a necessary resource, but also the main product that enterprises offer on the market.

Key words: intellectual capital, IT services sector, enterprise, management, knowledge, innovation, methodology.

УДК 330.34: 004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-7>

Куцик В.І.¹

к.е.н., професор,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний
університет

Патер Л.М.²

аспірант,
Львівський торговельно-економічний
університет

Kutsyk Valentyna

Lviv University of Trade and Economics

Pater Liubomyr

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Сфера ІТ-послуг динамічно розвивається, що зумовлює зростаючу потребу в ресурсному забезпеченні, яке має ключове значення як для стабільного функціонування, так і для подальшого розвитку галузі. Безперечно, основним ресурсом ІТ-сфери є інтелектуальний капітал, який включає кваліфікованих фахівців, наукові знання, інноваційні ідеї та управлінські компетенції. Високий рівень підготовки кадрів, постійне оновлення професійних навичок та ефективне управління знаннями визначають конкурентоспроможність ІТ-підприємств на глобальному ринку. Поряд з тим особливо важливим є розвиток освітніх ініціатив, дуальної освіти, корпоративних програм навчання та співпраці між університетами

й бізнесом для формування фахівців, здатних працювати в умовах технологічних змін. Відтак, існує необхідність упровадження підприємствами сфери ІТ-послуг сучасних методик, згідно з якими можна якісно сформувати інтелектуальний капітал, з урахуванням необхідності створення внутрішніх баз знань і комфортного робочого середовища, упровадження систем корпоративного навчання, застосування адаптивних освітніх платформ тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування інтелектуального капіталу залишається актуальним, оскільки він є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та сталого розвитку суспільства. Наукові дослідження у цій сфері спрямовані на

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8230-9436>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2871-7256>

пошук нового інструментарію створення, ефективного управління та впровадження інноваційних розробок, що сприяють трансформації економічних процесів, розвитку наукоємних галузей і підвищенню продуктивності праці. Науковцями доведено, що формування інтелектуального капіталу охоплює не лише розвиток людського потенціалу через освіту, підготовку кадрів і підвищення кваліфікації, а також удосконалення організаційного та соціального капіталу, що включає систему знань, досвіду, патентів, ноу-хау, взаємодію між науковими установами та бізнесом. Примітно, що в сфері ІТ-послуг залежність від сформованості інтелектуального капіталу надвисока, оскільки саме знання, компетентність та креативність фахівців є ключовими ресурсами при створенні інноваційних розробок та підвищенні рівня конкурентоспроможності бізнесу.

Відповідні висновки зроблено з огляду на дослідження та публікації науковців, таких як Л. Балаш [1, с. 5–15], Т. Васильців [2, с. 52–57], Т. Городня [2, с. 52–57], А. Завербний [11], М. Закрижевський [10, с. 485–491], Г. Капінос [3, с. 88–96], О. Кліпкова [5, с. 34–37], О. Ковальчук [1, с. 5–15], С. Коробка [4, с. 88–96], В. Куцик [5, с. 34–37], П. Куцик [6, с. 154–158; 7, с. 256–264], К. Ларіонова [3, с. 88–96], Р. Лупак [2, с. 52–57; 8, с. 79–94], С. Невмержицька [9, с. 148–154], К. Павлов [10, с. 485–491], О. Павлова [10, с. 485–491], М. Пешко [11], Т. Поснова [12, с. 5–16], А. Процикевич [6, с. 154–158], К. Процикевич [7, с. 256–264], Р. Содомо [1, с. 5–15], Т. Цалко [9, с. 148–154] та ін. Попри існуючі фундаментальні положення формування інтелектуального капіталу, існує потреба в подальших наукових дослідженнях, зважаючи на високу динамічність сфери ІТ-послуг, швидку зміну технологічних парадигм та глобалізаційні тенденції цифровізації й інформатизації підприємницького середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Формування інтелектуального капіталу потребує врахування низки факторів і тенденцій, які часто мають непередбачуваний вплив на розвиток та функціонування підприємств, особливо в сфері ІТ-послуг. Серед цих факторів можна виокремити швидкість технологічних змін, динаміку глобалізації, зміни в освітніх системах, а також соціальні та економічні трансформації. Такі фактори взаємопов'язані й можуть змінювати умови, в яких функціонують підприємства сфери ІТ-послуг, вимагаючи від них постійної адаптації та готовності до швидких змін.

Інтелектуальний капітал, як сукупність знань, досвіду, інноваційних ідей і креативності, є важливим ресурсом для досягнення конкурентних переваг підприємства сфери ІТ-послуг. Однак його формування залежить не лише від наявних технологій чи методів навчання, а й від здатності до постійного оновлення знань і навичок у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Тому важливим

є використання новітніх методик, які дозволяють стимулювати розвиток інтелектуального капіталу на всіх рівнях: від окремої особи, створеної команди та підприємства до країни.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування методичних засад формування інтелектуального капіталу підприємств сфери ІТ-послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальний капітал є однією з основних складових, яка визначає сталий розвиток підприємств різних галузей економіки. Його важливість особливо підвищується в умовах інноваційних змін, коли підприємства орієнтуються на створення високотехнологічних продуктів або послуг з високим рівнем доданої вартості. Для підприємств, які працюють у сфері ІТ-послуг, значення інтелектуального капіталу стає визначальним фактором у досягненні успіху. Явною є залежність підприємств сфери ІТ-послуг від висококваліфікованих кадрів, інтелектуальної власності та здатності організувати середовище інноваційного мислення.

Особливість ІТ-сфери полягає в тому, що інтелектуальний капітал є не лише необхідним ресурсом, але й основним товаром, який підприємства пропонують на ринку. Це не тільки креативність і знання співробітників, але й розроблені технології, програмне забезпечення, патенти та інші інтелектуальні продукти, які формують додану вартість. Для підприємств сфери ІТ-послуг інтелектуальний капітал становить основну частку в ресурсному забезпеченні, оскільки без нього неможливо створити якісні цифрові продукти у відповідності до сучасних вимогам ринку.

Таким чином, інтелектуальний капітал є ключовим елементом, який визначає успіх підприємств сфери ІТ-послуг, і його формування має бути стратегічним пріоритетом для таких підприємств, адже він безпосередньо впливає на їх здатність до інновацій, зростання прибутковості та підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Вирішення таких завдань потребує застосування ефективних методик до формування інтелектуального капіталу, що дозволяють повною мірою реалізувати потенціал ІТ-підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Вважаємо, що методичні підходи повинні насамперед бути направлені на виявлення та оцінювання основних складових інтелектуального капіталу, які безпосередньо впливають на функціонування і розвиток підприємств сфери ІТ-послуг. Для цього необхідно розробити ефективні інструменти для аналізу ресурсного потенціалу підприємства, зокрема людських ресурсів, інтелектуальної власності, знань і технологій.

Методичні підходи повинні враховувати специфіку сфери ІТ-послуг, де головним ресурсом

є не фізичні активи, а інтелектуальні продукти, які визначають рівень інноваційного розвитку. Це включає в себе виявлення ключових факторів, що сприяють створенню та підтримці інтелектуальної власності, таких як інвестиції в наукові дослідження та розробки, створення сприятливого інвестиційного середовища для творчого та наукового потенціалу, розвиток партнерських відносин.

Крім того, важливою частиною методичного підходу має бути оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу, зокрема шляхом аналізу результативності інвестицій у навчання та професійну підготовку кадрів, а також механізмів управління знаннями на підприємстві. Тільки комплексне застосування таких методик дозволить підприємствам сфери ІТ-послуг максимально ефективно використовувати свої інтелектуальні ресурси, підвищуючи рівень інноваційної діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У таблиці 1 узагальнено методики формування інтелектуального капіталу, які можуть стати основою для розвитку вітчизняних підприємств сфери ІТ-послуг – управління знаннями, управління

талантами, персоналізованого навчання та інтелектуального розвитку, інноваційного моделювання мотивації та командної роботи, розвитку та використання емоційного інтелекту, створення крос-функціональних команд та колаборації, впровадження культури постійного вдосконалення, аналітики персоналу, адаптивного лідерства, інтеграції інтелектуальних ресурсів в інноваційні розробки, корпоративного навчання. Такі методики включають різноманітні підходи та інструменти, спрямовані на оптимізацію використання інтелектуальних ресурсів, щоб забезпечити сталий розвиток підприємств сфери ІТ-послуг. Вони охоплюють як стратегії управління людськими ресурсами, так і інструменти для розвитку інноваційної діяльності та управління знаннями.

Загалом завдання кожної з методик передбачає створення ефективних інструментів для досягнення конкретних цілей у різних сферах діяльності ІТ-підприємства. Йдеться про спрямованість на покращення процесів навчання, оптимізацію управлінських рішень, підвищення ефективності виробничих або економічних процесів, чи розвиток інновацій у ІТ-бізнесі.

Таблиця 1

Методики формування інтелектуального капіталу підприємств сфери ІТ-послуг

Методики	Ключові характеристики				
	мета, завдання	інструменти, засоби	цільова аудиторія	очікувані результати	потенційні ризики
1	2	3	4	5	6
Управління знаннями	створення, збереження та оптимізація корпоративних знань, забезпечення їх швидкого доступу для всіх співробітників	• внутрішні бази знань; • вікі-системи; • CRM-системи; • платформи для колаборації; • автоматизовані системи управління знаннями	• ІТ-розробники; • аналітики; • DevOps-інженери; • менеджери ІТ-проектів	• збільшення ефективності трудової комунікації; • збереження критичних знань; • покращення комунікації між розробниками, тестувальниками та менеджерами ІТ-проектів	• висока залежність від цифрових систем; • потенційна невизначеність доступу до знань; • ймовірність втрати даних через кіберзагрози
Управління талантами	залучення, розвиток та утримання ключових ІТ-фахівців, створення умов для довгострокового розвитку в технологічному середовищі	• HR-аналіз та звітність; • інтерв'ю з працівниками щодо їх технологічних навичок; • навчальні та тренінгові програми; • платформи рекрутингу та навчання (SAP, Oracle Taleo, Cornerstone OnDemand)	• технічні керівники; • HR-менеджери, які спеціалізуються на ІТ-послугах	• зменшення плинності кадрів у ІТ-секторі; • підвищення залученості та лояльності співробітників; • формування конкурентоспроможної команди розробників і технічних фахівців	• невизначеність результатів мотивації; • надмірна концентрація на ключових кадрах; • посилення залежності від окремих співробітників
Персоналізованого навчання та інтелектуального розвитку	надання індивідуальних навчальних траєкторій для персоналу на основі їхніх потреб і кар'єрних цілей, з урахуванням швидких змін у сфері ІТ та необхідності безперервного професійного розвитку	• адаптивні освітні платформи; • сертифікаційні програми, орієнтовані на ІТ-спеціалізацію; • менторство від досвідчених розробників та архітекторів програмного забезпечення	• спеціалісти середнього і високого рівня	• підвищення кваліфікації співробітників; • скорочення часу на навчання; • поліпшення продуктивності	• складність у персоналізації навчального контенту під швидкі зміни ІТ-ринку; • потенційна неефективність певних категорій ІТ-спеціалістів

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Інноваційного моделювання мотивації та командної роботи	створення умов для творчого розвитку та прояву ініціативності персоналу, стимулювання інновацій у сфері ІТ	• Agile-технологія; • SCRUM-технологія; • Lean Management; • система Intrapreneurship; • гнучкі бонусні системи; • гейміфікація	• ІТ-розробники; • менеджери ІТ-проектів	• підвищення інноваційності ІТ-підприємства; • залучення співробітників до створення нових ІТ-продуктів; • розвиток творчих здібностей персоналу та формування культури експериментування	• складність у впровадженні змін; • опір співробітників до нових методів роботи та організаційних змін
Розвитку та використання емоційного інтелекту	розвиток емоційного інтелекту персоналу з метою підвищення ефективності командної взаємодії та формування сприятливого робочого середовища	• тренінги з емоційного інтелекту; • коучинг; • програми розвитку лідерських навичок	• менеджери; • HR-спеціалісти; • усі робітники	• покращення командної співпраці в ІТ-проектах; • зниження рівня конфліктів; • підвищення лояльності та мотивації персоналу, зменшення трудового вигорання	• опір змінам у корпоративній культурі; • невизначеність в оцінюванні результатів інтелектуальної праці; • наявність внутрішніх конфліктів
Створення кроссфункціональних команд та колаборацій	створення команд, що об'єднують фахівців із різних галузей для ефективного вирішення складних завдань, розробки інноваційних рішень та оптимізації ІТ-процесів	• мультифункціональні команди (об'єднання експертів з ІТ, аналітики, UX/UI та ін.); • спільні робочі простори (collaboration tools); • платформи для спільної роботи (GitHub, Figma, Miro)	• ІТ-проектні команди; • керівники ІТ-проектів; • продуктові менеджери	• підвищення ефективності розробки ІТ-продуктів; • сприяння міждисциплінарному співробітництву та обміну знаннями; • прискорення процесів прийняття рішень та впровадження інновацій	• проблеми з комунікацією між представниками різних сфер; • конфлікти через відмінності в підходах та інтересах; • відсутність ефективного лідерства
Впровадження культури постійного вдосконалення	створення середовища, в якому постійно вдосконалюються робочі процеси, продуктивність і якість праці	• Lean-технологія; • Six Sigma; • Kaizen; • регулярні зворотні зв'язки між персоналом	• всі рівні персоналу, особливо команди, що працюють над ІТ-проектами	• підвищення ефективності робочих процесів; • зменшення витрат; • покращення якості ІТ-продуктів	• перевантаження змінами; • відсутність достатніх ресурсів; • недостатнє розуміння змін
Аналітики персоналу	використання даних для прийняття рішень щодо підвищення ефективності та покращення ІТ-процесів	• HR-аналітика; • програми для збору та аналізу даних; • використання алгоритмів машинного навчання	• HR-менеджери; • керівники команд	• підвищення ефективності управлінських рішень; • покращення точності прогнозів щодо інтелектуалізації праці; • утримання висококваліфікованих ІТ-спеціалістів	• неправильна інтерпретація даних; • порушення конфіденційності; • незадоволення співробітників
Адаптивного лідерства	формування лідерів, які вміють адаптуватися до динамічних змін в ІТ-середовищі та успішно керувати командою в умовах невизначеності	• управлінські стратегії; • тренінги з адаптивного лідерства; • підтримка цифрових інновацій	• лідери; • топ-менеджери	• підвищення здатності ІТ-підприємств швидко реагувати на зміни; • покращення лідерських якостей у складних умовах	• невизначеність у прийнятті рішень; • опір від підлеглих; • перевантаження лідерів
Інтеграції інтелектуальних ресурсів в інноваційні розробки	створення і підтримка системи для систематичного розвитку нових ІТ-ідей та інноваційних цифрових рішень	• інкубатори ІТ-стартапів; • створення дослідницьких лабораторій; • хакатони; • програми інноваційних грантів	• ІТ-розробники; • ІТ-інженери; • науковці; • менеджери ІТ-проектів	• підвищення інноваційності та технологічності бізнесу; • скорочення часу на розробку нових ІТ-продуктів; • стимулювання творчості та винахідливості персоналу	• висока вартість впровадження; • технічні проблеми впровадження цифрових технологій; • відсутність синергії між різними командами

1	2	3	4	5	6
Корпоративного навчання	створення етичного, підтримуючого середовища для співробітників, сприяння корпоративним ініціативам	• програми корпоративної відповідальності; • підтримка благодійних ініціатив; • відкрите спілкування з працівниками	• команди управлінців; • всі робітники	• залучення та утримання талантів; • покращення іміджу ІТ-підприємства; • підвищення рівня задоволеності співробітників	• низька мотивація співробітників; • неактуальність контенту; • перевантаження співробітників

Кожна методика має на меті надання конкретних рекомендацій або інструкцій, що дозволяють систематизувати і структурувати діяльність підприємств сфери ІТ-послуг. При цьому важливо врахувати специфіку завдань, на які спрямована, та індивідуальні особливості умов, у яких буде застосовуватися конкретна методика формування інтелектуального капіталу. У цьому контексті важливими є гнучкість, адаптивність та здатність методики до коригування в залежності від факторів розвитку сфери ІТ-послуг.

Крім того, до завдань досліджуваних методик слід віднести охоплення процесів моніторингу та оцінювання результатів використання інтелектуального капіталу з метою виявлення можливих недоліків у його формуванні та недопущення їх повторної появи. В результаті завдяки використанню такого методичного інструментарію підприємствам сфери ІТ-послуг вдається налагодити циклічний процес удосконалення та постійного розвитку інтелектуального капіталу, що забезпечує стійке економічне зростання та інноваційну здатність реалізовувати нові високотехнологічні проєкти.

Висновки. Прийнято використовувати різноманітні методики формування інтелектуального капіталу, і кожна з них має враховувати галузеві особливості підприємств. У сфері ІТ-послуг при формуванні інтелектуального капіталу акцент робиться на інноваційність, швидку адаптацію до нових технологій та розвиток висококваліфікованих кадрів. Дотримуючись таких векторів, підприємствам ІТ-сфери слід надавати пріоритет методикам управління знаннями та талантами, персоналізованого навчання й інтелектуального розвитку, інноваційного моделювання мотивації та командної роботи, розвитку й використання емоційного інтелекту, створення крос-функціональних команд і колаборації, впровадження культури постійного вдосконалення, аналітики персоналу, адаптивного лідерства, інтеграції інтелектуальних ресурсів в інноваційні розробки та корпоративного навчання.

Перспективи подальших досліджень формування інтелектуального капіталу підприємствами сфери ІТ-послуг можуть охоплювати кілька ключових напрямів, які відповідають на актуальні виклики та можливості розвитку галузі, де особливу увагу доречно приділити оцінюванню впливу цифрових трансформацій на інтелектуальний капітал,

розробці та впровадженню інноваційних підходів до навчання і розвитку емоційного інтелекту персоналу, вивченню взаємодії інтелектуального капіталу з іншими складовими ресурсного забезпечення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балаш Л., Содома Р., Ковальчук О. Інтелектуальні системи формування проєктних команд у безпекоорієнтованих системах. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. Вип. 2 (24). С. 5–15.
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект ХХІ*. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
3. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 88–96.
4. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Каразіна*. 2021. № 100. С. 88–96.
5. Куцик В. І., Кліпкова О. А. Інтегральна оцінка комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності у системі інноваційного розвитку підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 34–37.
6. Куцик П. О., Процикевич А. І. Система інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг та методичні засади їх державного регулювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 154–158.
7. Куцик П. О., Процикевич К. І. Політика активізації високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: теоретико-методичні засади формування. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 256–264.
8. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 79–94.
9. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Оптимізація системи операційного менеджменту на підприємствах ІТ-зв'язку як інструмент посилення конкурентоздатності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 148–154.
10. Павлов К., Павлова О., Закрижевський М. Економічні засади діяльності ІТ-підприємств в умовах креативного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 336(6). С. 485–491.
11. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Еконо-*

міка та суспільство. 2023. № 47. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>

12. Поснова Т. В. Розвиток ІТ-освіти як чинник формування креативного людського капіталу. *Освітня аналітика України*. 2021. Вип. 3. С. 5–16.

REFERENCES:

1. Balash L., Sodoma R., Kovalchuk O. (2023) Intelktualni systemy formuvannya proektnykh komand u bezpekooryentovanykh systemakh [Intelligent systems for forming project teams in security-oriented systems]. *Suchasnyy stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohiy v promyslovosti – Current state of scientific research and technologies in industry*, vol. 2(24), pp. 5–15.
2. Vasylytsiv T. G., Gorodnya T. A., Lupak R. L. (2017) Ekonomichni aspekty dyversyfikatsiyi pidpryyemstva z vykorystanniam innovatsiynykh investytsiy [Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 1, pp. 52–57.
3. Kapinos G. I., Larionova K. L. (2024) Rol ta znachennya kreatyvnoyi ekonomiky dlya formuvannya stratehichnoho rozvytku biznesu [The role and significance of the creative economy for the formation of strategic business development]. *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 88–96.
4. Korobka S. V. (2021) Didzhitalizatsiya pidpryyemnytskoyi diyalnosti [Digitalization of entrepreneurial activity]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University*, vol. 100, pp. 88–96.
5. Kutsyk V. I., Klipkova O. A. (2015) Intehralna otsinka komertsializatsiyi obyektiv intelektualnoyi vlasnosti u systemi innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv [Integral assessment of the commercialization of intellectual property objects in the system of innovative development of enterprises]. *Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, vol. 19, pp. 34–37.
6. Kutsyk P. O., Protsykevich A. I. (2017) Systema investytsiynykh protsesiv na rynku IT-posluh ta metodychni zasady yikh derzhavnoho rehulyuvannya [System of investment processes in the IT services market and methodological principles of their state

regulation]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 154–158.

7. Kutsyk P. O., Protsykevich K. I. (2022) Polityka aktyvizatsiyi vysokotekhnolohichnykh startapiv u sferi IKT: teoretyko-metodychni zasady formuvannya [Policy of activating high-tech startups in the ICT sector: theoretical and methodological principles of formation]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, vol. 32 (4), pp. 256–264.

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

9. Nevmerzhytska S. M., Tsalko T. R. (2020) Opty-mizatsiya systemy operatsiynoho menedzhmentu na pidpryyemstvakh IT-zvyazku yak instrument posylennya konkurentozdatnosti [Optimization of the operational management system at IT communication enterprises as a tool for increasing competitiveness]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 50, pp. 148–154.

10. Pavlov K., Pavlova O., Zakryzhevsky M. Economic principles of IT enterprises in the context of a creative approach [Economic principles of IT enterprises in the context of a creative approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336(6), pp. 485–491.

11. Peshko M., Zaverbnyi A. (2023) Didzhitalizatsiya uk-rayinskoyi ekonomiky v umovakh yevrointehratsiyi [Digitali-zation of the Ukrainian economy in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and soci-ety*, vol. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>

12. Posnova T. V. (2021) Rozvytok IT-osvity yak chynnyk formuvannya kreatyvnoho lyudskoho kapitalu [Development of IT education as a factor in the formation of creative human capital]. *Osvitnya analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*, vol. 3, pp. 5–16.

АКТУАЛЬНІСТЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧУВАННЯ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ВОЄННИЙ ЧАС

RELEVANCE OF THE SAFETY OF FOOD IN THE CONTEXT OF MANAGING BUSINESS DURING THE WAR TIME

У статті досліджено питання продовольчої безпеки у контексті управління бізнесом під час війни. Проаналізовано вплив воєнних дій на виробництво, контроль якості та постачання харчових продуктів, а також роль держави у регулюванні продовольчого сектору, а також доведено актуальність безпечності харчуванням у контексті управління бізнесом у воєнний час. В управлінні виробництвом і контролем якісної харчової продукції, забезпеченні продовольчої безпеки повинні приймати участь регіони та держава. Саме тому, проблема продовольчої безпеки має бути релевантною і враховуватися при виборі стратегії управління будь-яким підприємством. Визначено ключові виклики, пов'язані із забезпеченням безпечного харчування, збереженням доступності продовольства та впливом економічних факторів на агропромисловий комплекс. Запропоновано механізми підвищення рівня безпечності харчових продуктів через державний контроль, стимулювання інновацій та впровадження циркулярної економіки. Окреслено перспективи розвитку продовольчої системи в умовах воєнного стану.

Ключові слова: управління бізнесом, безпечність харчування, продовольча безпека, контроль за виробництвом якісної харчової продукції.

The article examines the issue of food security in the context of business management during wartime. The impact of military operations on the production, quality control and supply of food products, as well as the role of the state in regulating the food sector, is analyzed, and the relevance of food safety in the context of business management during wartime is proven. Regions and the state should participate in the management of production and control of quality food products, ensuring food security. That is why the problem of food security should be relevant and taken into account when choosing a management strategy for any enterprise. Food security in wartime is an extremely important issue. Product quality control, protection against falsification, ensuring compliance of food products with standards - these are the tasks facing enterprises and state bodies. That is why the problem of food security must be relevant and taken into account when choosing a management strategy for any enterprise. The issue of strategic management of food quality in such conditions, in our opinion, requires deeper analysis. Key challenges related to ensuring safe food, maintaining food availability and the impact of economic factors on the agro-industrial complex are identified. Mechanisms are proposed to increase the level of food safety through state control, stimulating innovation and implementing a circular economy. Prospects for the development of the food system under martial law are outlined. Innovative technologies will be able to ensure the survival and revival of Ukraine, which involves the creation of an appropriate effective economic mechanism. The war gave impetus to the rapid development of scientific and technological progress, so the importance of such a mechanism is growing. An innovative mechanism should be understood as a set of economic levers that would help develop innovative products and technologies and implement them at enterprises of all industries. A significant role in this mechanism is assigned to the state, which must form the demand for innovations by purchasing such products, lending, subsidies, tax reductions and other incentives.

Keywords: business management, food safety, food safety, control over the production of quality food products.

УДК 351.862.4:659.1;658

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-8>

Немченко В.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку та аудиту,
Одеський національний технологічний
університет

Борозьонов Є.І.

здобувач ступеня доктора філософії,
Одеський національний технологічний
університет

Nemchenko Valerii

Odesa National University of Technology

Borozonov Yevhen

Odesa National University of Technology

Постановка проблеми. На власному досвіді ми можемо перекоонатися, що війна призводить не тільки до людських жертв, руйнування міст, втрат ВВП країни, але й негативно впливає на світову економіку в цілому.

Блокування та обмеження Росією українського експорту продовольства та використання паливно-енергетичної зброї вже привело до суттєвого стрибка інфляції та поставило більшість країн, у тому числі Африки, загрозу голоду. Ось чому, весь цивілізований світ підтримує Україну – надає воєнну, матеріальну та фінансову допомогу. Вже зараз розробляється план відновлення країни після війни.

Безпечність харчування в умовах війни є надзвичайно важливим питанням. Контроль якості продуктів, захист від фальсифікацій, забезпечення відповідності харчових продуктів стандартам – це завдання, що стоять перед підприємствами та державними органами.

Саме тому, проблема продовольчої безпеки має бути релевантною і враховуватися при виборі стратегії управління будь-яким підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження показують, що продовольча безпека тісно пов'язана з економічною стабільністю країни.

Так, Краснокутська Ю., Сегеда І. та Безпалова А. [1] вважають, що для того, щоб забезпечити розвиток туризму, який суттєвим інструментом наповнення бюджету країни необхідно забезпечити безпеку, що передбачає повне оновлення стандартів безпеки готелів, що оснащення сховищами, надійними джерелами аварійного живлення, запасом води та продуктів харчування на певний час. Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю. і Травін В.В. [2] аргументують необхідність відновлення аграрного сектору економіки, зокрема втрачених або зруйнованих ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції в період воєнних дій, насамперед шляхом

впровадження цифрових можливостей у бізнес-процеси агропідприємств. Багато вчених наголошують на релевантному значенні аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України, зокрема Томашук І. та Борболук Є. [3] пропонують, що для зміцнення продовольчої безпеки держави необхідно взаємодіяти усім параметрам потенціалу розвитку внутрішніх суб'єктів аграрного сектору з економічними, соціальними та екологічними аспектами, які гарантують цю безпеку на основі принципів самодостатності, мультифункціональності, соціальної справедливості, незалежності, стабільності, збалансованості та раціональності.

Проте, у попередніх наукових працях розглядається вплив війни на харчову промисловість, а питання стратегічного управління якістю харчових продуктів у таких умовах, на нашу думку, потребує глибшого аналізу.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є аналіз механізмів управління безпечністю харчових продуктів у воєнний період, а також розробка рекомендацій для державних органів і бізнесу щодо підвищення рівня продовольчої безпеки

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час війни Україна мобілізувала внутрішні резерви для підтримки продовольчої безпеки, а міжнародні партнери надали фінансову та гуманітарну допомогу. Незважаючи на обмеження, підприємства адаптуються до нових умов, впроваджуючи інноваційні підходи. Зокрема, розглядається питання контролю якості продукції та запровадження циркулярної економіки для оптимізації використання ресурсів. Після війни виникає необхідність створення інноваційно-соціальної моделі розвитку, яка би зберігала здоров'є населення, сприяла підготовці висококваліфікованих кадрів, зростанню добробуту. Частково компенсувати демографічні втрати та втрати сировини на окупованих територіях може формування економічного механізму інноваційного розвитку. Він повинен стимулювати науково-дослідну роботу і впровадження на підприємствах країни, що забезпечить високий рівень добробуту населення.

Слід відзначити, що досвід відновлення економіки Західної Європи після Другої світової війни вже є. Але у XXI столітті основою відродження економіки України є відновлення зруйнованої інфраструктури, і, в першу чергу енергетики, оновлення основного капіталу, а також вирішення соціальних проблем – охорони здоров'я, навколишнього середовища, забезпечення якісним продовольством, подолання корупції. Досягти цієї мети можливо на основі формування інноваційно-соціальної моделі суспільства, значне місце в якій відводиться державі.

Під час війни держава показала наполегливість до перемоги, дала відсіч агресору і змогла залучити інвестиції:

1. Мобілізувала внутрішні резерви країни, змогла терміново перевести на воєнні рейки економіку держави, випустити облігації для залучення коштів на оборону.

2. Від міжнародних кредитно-фінансових інститутів Україна отримує значні кредити та значні надходження від розвинутих держав: гранти, благодійну допомогу, активно розвивається рух волонтерів – все це сприяє підтримці оборони та економіки нашої держави.

3. Постачання усіх видів зброї розвиненими країнами, створення сумісних підприємств закордоном разом з «Укроборонпром», виробництво вітчизняних дронів, ракет та інших. Без цього було би неможливо зупинити агресора. Війна дала поштовх бурному розвитку науково-технічного прогресу в Україні та світі.

Всі ці заходи дозволили не лише зупинити падіння ВВП, стабілізувати економіку України, але й сприяли її розвитку за окремими напрямками.

Безумовно, після війни виникає необхідність створення нової сучасної інноваційно-соціальної моделі суспільства, формування якої вимагає висококваліфікованих фахівців та повернення біженців з закордону. Ось чому, в умовах війни і після її завершення актуальним стає демографічне становище, збереження та поліпшення здоров'я громадян, яке дозволить як перемогти ворога, так і відбудувати зруйновану країну.

Відомо, що охорону здоров'я громадян забезпечують лікарні, поліклініки, санітарно-профілактичні, санаторно-курортні та інші установи. Але, було би помилкою вважати, що здоров'є населення залежить лише від медичних закладів. Воно пов'язано не тільки з розвитком медичних установ, але й з генетикою людини, способом життя, особливості праці, екологією та іншими чинниками. Тому, у менеджменті медицини окремо виділяють соціальну, медичну та економічну ефективність. При цьому, як вважають вчені, «соціальна ефективність...повинна бути поставлена на перше місце, медична – на друге, а економічна, відповідно, – на останнє третє місце. Саме таке розташування пріоритетів при їх практичному поєднанні характерне для будь-якого етапу розвитку медицини на макроекономічному рівні» [4, с. 49].

Нині, на жаль, економічна ефективність в нашому суспільстві виходить на перше місце. Перехід до ринку, орієнтація суспільства, підприємств на отримання лише прибутку, в умовах хронічного бюджетного дефіциту, ставить багато сфер соціального розвитку, включаючи і охорону здоров'я, на останнє місце і розглядається іноді як другорядне питання.

Так, деякі вітчизняні підприємства не зберігають навколишнє середовище, наносять шкоду, що негативно впливає на стан здоров'я населення. Багато підприємств, порушуючи законодавство випускають неякісні харчові продукти, які

містять небезпечні домішки для здоров'я, наприклад, замінюючи дорогу олію на дешеву пальмову, що дозволяє отримувати більш високі прибутки. У результаті, в Україні, ще до війни зросла кількість серцево-судинних захворювань. Ось чому у 2024 році було заборонено використовувати пальмову олію у харчових продуктах. У той же час на підприємствах залишилися запаси пальмової олії і проконтролювати заборону її використання під час війни не завжди можливо. Крім того, здійснюється торгівля енергетичними напоями, вейпами та іншими небезпечними товарами.

Фастфуд з'явився як засіб зберегти час на їжу, збільшивши час на виробництво з метою отримання прибутку. Така їжа не тільки не корисна, а при тривалому споживанні наносить шкоду організму людини. Бажання отримати прибуток робить неможливим зберегти та збільшити тривалість якісного життя. Сучасна ринкова економіка, товарне виробництво підриває само суспільство і вимагає пошуку нових орієнтирів.

Майже половина українців економить на їжі. Як показало соціопитування Центром Разумкова 44% респондентів при купівлі продуктів частіше купують найбільш дешеві, не звертаючи уваги на якість [5].

Сформувати здоровий спосіб життя зможе лише система охорона здоров'я, яка у XXI столітті має профілактичний характер і повинна кожній людині надавати індивідуальну дієту. В умовах цифрової економіки харчові підприємства стануть виробляти продукцію не на невідомий ринок, а на конкретного споживача. Така система охорони здоров'я безумовна повинна бути «вмонтована» в сучасну соціально-інноваційну модель суспільства. Не випадково А.В. Грималюк пише: «...серед можливих сценаріїв подальшої трансформації високорозвиненої економіки як найбільш імовірного, виділяється поступовий перехід центральної ролі в моделі економічного кругообігу до соціальної держави нового, постіндустріального типу, що спирається на комплексно-автоматизоване та усупільнене промислове виробництво як на свій адекватний технологічний та економічний базис» [6, с. 13].

Все це свідчить, що у XXI столітті змінюється функція держави. Вона виступає не тільки як «нічний вартовий», а управління «невидимої руки» повинно бути доповнено економічними та правовими важелями, які би впливали не тільки на позицію якісної харчової продукції, але і допомагало формувати у населення відповідний попит, тому що від цього залежить тривалість життя, зростання економіки. За розрахунками ООН населення України з початку війни скоротилось на 10 млн. Причинами стали зростання кількості біженців, падіння народжуваності та зростання смертності в результаті війни [7].

У зв'язку з мобілізацією зростає дефіцит робочої сили майже в усіх галузях економіки.

Суттєве скорочення населення України, катастрофічна демографічна ситуація та окупація Донбасу та інших територій обмежило доступ до сировини (для вугілля, виробництва сталі, вирощування сільськогосподарських культур та інших) загрожує не тільки виживанню та відродженню країни, але й збереженню її незалежності.

Щоб забезпечити виживання та відродження пропонують створення міністерств демографії, міністерства по поверненню біженців. Безумовно, та частина українців, які створили за кордоном бізнес, сім'ї переконати повертатись до України практично неможливо. Для тих же, хто бажає повертатись, необхідно створити необхідні умови (житлові, медобслуговування, навчання та інші), для чого потрібен тривалий час.

Для залучення іноземців для роботи і проживання в Україні повинен бути серйозний диференційований відбір. Так, для професіоналів – в'їзд без обмежень, а для людей, які не мають освіти, професії, не володіють мовою – вимагати за кожного майбутнього мешканця до 20 тисяч доларів для того, щоб створити умови для навчання професії, які потрібні для підприємств, для проживання та медичного обслуговування.

Покращення демографічної ситуації, в тому числі і за рахунок збільшення народжуваності, не вирішує проблеми, тому що у XXI столітті неможливо забезпечити зростання економіки лише за допомогою одної робочої сили. Да і після війни будуть зберігатися складні економічні умови. Згідно з прогнозом МВФ у 2025 році державний борг перевищить 100% ВВП і досягне 106,6% і створює небезпеку у розвитку країни [8].

Єдиним засобом, який може забезпечити зростання в цих умовах виступає використання інноваційних технологій. Вони повинні бути екологічними, безпечними для здоров'я населення. Як відомо, природоохоронна діяльність сприяє зростанню економіки. Тому економіка у післявоєнний час повинна бути циркулярною. Як справедливо вважає Патрік Шредер: «Циркулярну економіку можна розглядати як систему, розроблену для забезпечення соціального та економічного процвітання без потреби в нестабільному рівні видобутку сировини, споживання чи забруднення. Спрощено кажучи, циркулярна економіка поєднує три принципи: усунення відходів і забруднення; максимально продовжити термін служби виробів і матеріалів; відновлення природних систем». (Патрік Шредер – старший науковий співробітник Центру навколишнього середовища та суспільства в Chatham House «Як циркулярна економіка може врятувати людство») [9].

Все це передбачає будівництво сміттєпереробних підприємств, які здатні забезпечити економіку країни не тільки сировиною, зберегти екологію, але й дешевою електроенергією.

Таким чином, щоб забезпечити виживання та відродження України необхідно використовувати інноваційні технології, а це передбачає створення відповідного економічного механізму, що неможливо без втручання держави. Жаль, але такого механізму не було створено до війни і майже нічого не було зроблено під час агресії Росії. Так, Літвінов О.С. та Капталан С.М. під економічним механізмом розуміють «сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища» [10].

Зрозуміло, що економічний механізм впливає на економічні інтереси, але у його формуванні зростає значення держави, яка повинна захищати інтереси не тільки суб'єктів господарювання, але й громадян країни, спостерігати і випадку необхідності втручатись, якщо стануть виникати негативні напрямки розвитку, враховувати сучасні напрямки науково-технічного прогресу. Більш цікавий підхід у Шпака Я.О. та Брича В.Я., які дають таке визначення: «...під організаційно-економічним механізмом управління підприємством розуміти сукупність організаційних і економічних важелів управлінського впливу, спрямованих на формування, використання та вдосконалення організаційних, виробничих, техніко-технологічних, фінансових, економічних...ресурсів для максимізації прибутку, а також зміцнення конкурентних переваг на ринку та вартості бізнесу» [11]. У той же час, автори недооцінюють роль держави і що максимізація прибутку може досягатись, наносячи шкоду соціальному розвитку. Сучасний економічний механізм повинен стати інноваційним, динамічним, а максимізація прибутку підприємств не міг досягатись за рахунок соціальних програм регіонів та країни.

На нашу думку, під інноваційним механізмом слід розуміти сукупність економічних важелів за допомогою яких розроблялись би сучасні та перспективні інноваційні технології, які екологічні та безпечні для мешканців країни та використовувались на практиці в усіх галузях та підприємствах та контролювалась державою. Не випадково Є.В. Грігерман пише: «Інноваційно-інвестиційна стратегія повинна визначати пріоритет інноваційної діяльності щодо напрямів розвитку нових секторів економіки та виведення з обороту застарілих традиційних економічних структур третього та другого технологічних укладів, що передбачає найвищу повагу до гуманітарних цінностей, ставить особистість в епіцентрі інноваційних процесів» [12]. Формування інноваційного механізму не суперечить економіці знань та інформаційному суспільству. За допомогою інформаційних технологій полегшується доступ та процес впровадження науково-технічних досягнень на виробництві. Так, І.О. Стеблянка і В.І. Дорошкевич «припускають здійснення державою комплексу заходів щодо створення умов для підвищення технологічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції

та активізації інноваційної діяльності, серед яких: ...створення єдиної електронної бази інноваційно-інвестиційних проектів, орієнтованих на зміцнення економічної безпеки держави» [13]. Такий механізм буде сприяти розвитку пропозиції на інноваційні продукти і зростанню на них попиту. «Допомогти» у формуванні попиту і пропозиції повинна держава, яка за допомогою держзамовлень та держзакупок зможе налагодити виробництво сучасної зброї під час війни.

Таким чином формування інноваційного механізму передбачає партнерство держави, бізнесу та суспільства. Викликає інтерес створення у США Департаменту ефективності уряду. Основним завданням Департаменту стане:

- Аудит державних установ.
- Скорочення бюрократії.
- Дерегуляція та спрощення правил.
- Введення обмежень на терміни служби чиновників.

- Підтримка підприємництва.
- Зниження витрат на оптимізацію роботи.

На думку Ілона Маска, такий департамент спростить регуляторні вимоги та зменшить кількість правил, які, стримують бізнес та інновації, а відповідні державні установи та відомства будуть співпрацювати з інноваційними компаніями та стартапами, зокрема в галузі оборонних технологій. [14] Створення такого департаменту в Україні дозволило би формуванню інноваційного механізму, економії витрат, боротьбі з корупцією.

Сприяв би відновленню економіки і диференційований підхід у оподаткуванні. Доцільно зменшення податків для виробників інноваційної продукції і збільшення для виробників сировини. Підвищення же податків для усіх однаково не буде сприяти інноваційному розвитку, а країна залишиться сировинною, ціни зростуть, надходження до бюджету скоротяться, збільшиться тіньова економіка.

Тільки 1,5% корупціонерів сіли до в'язниць за час повномасштабного вторгнення, а це всього 27 вироки. У той же час у довоєнному 2021 році було винесено 6870 вироки. Цього року у 98% випадків злочинцям було призначено штраф [15].

Корупція сьогодні є міцним важелем, яка не тільки стримує економічне зростання, але й робить неможливим інноваційний розвиток країни.

У інноваційному розвитку повинні приймати участь не тільки держава, але й комерційні банки та страхові компанії.

Треба, щоб важливим принципом кредитування стала екологічність та інноваційність проектів і будуть пріоритетними для банків. Для цього у бізнес-плані необхідно зробити розділ, який би мав екологічну експертизу і експертизу інноваційного проекту, підписані науковцями. У реалізації таких проектів (їх кредитуванні) доцільно, щоб приймали участь і страхові компанії, які би страхували

на випадок непередбачених ситуацій. Невипадково закордоном у розвинутих країнах широко використовують венчурне страхування.

США випереджають у світі у стартапах з штучного інтелекту. На стартапи у сфері штучного інтелекту приходить 31% всього венчурного фінансування. У третьому кварталі 2024 року стартапи з Кремнієвої долини залучили 10,5 млрд доларів. Хоча США домінують на світовій венчурній арені по обсягу фінансування, декілька країн випереджають США по співвідношенню венчурного фінансування до ВВП: Емірати, Ізраїль та Сінгапур [16]. Фінансування у стартапи зі штучним інтелектом здійснюються і в Україні, але обсяги значно менші. Seed of Bravery виділяє 1250000 євро фінансування для 38 українських стартапів. Це фінансування сприятиме розвитку інновацій та зростанню за чотирма ключовими програмами:

- Інноваційне підприємництво;
- Інкубатори глибоких технологій;
- Відбудова України;
- Масштабування та аксельрація у сфері глибоких технологій.

Отримане фінансування допоможе підприємцям пришвидшити запуск своїх проєктів, залучити ресурси, створити нові робочі місця [17]. У той же час, стартапи не вирішують проблеми інноваційної діяльності для країни в цілому, тому що розраховані на конкретні проєкти, які не розповсюджуються на галузь, регіон. Крім того, найбільш цікаві розробки, які фінансувались з закордону можуть вимагати повернення результати досліджень.

Відсотки по кредитах зобов'язані стимулювати інноваційну діяльність підприємства, для чого вони повинні бути значно нижче. У той же час відсотки за кредитами для реалізації проєктів за старими технологіями, небезпечними для навколишнього середовища і здоров'я населення повинні бути максимальними, що робило би неможливим реалізацію таких проєктів.

Таке кредитування безумовно буде сприяти формуванню сучасної інноваційної структури економіки країни.

Слід відзначити, що інноваційна діяльність неможлива без науки. У той же час не кожне підприємство здатне займатись наукою тому що це вимагає значних інвестицій, яких може не вистачати, а деяких випадках трудові колективи будуть дублювати дослідження. Ось чому, на нашу думку, доцільно, щоб усі підприємства платили кошти (інноваційний податок), які використовувати у галузевих науково-дослідних інститутах, де розробляли би інноваційну продукцію та технології і допомагали платникам інноваційного податку впроваджувати їх на виробництві. Це дозволить підняти конкурентоздатність підприємств, регіонів та країни в цілому.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що безпечність харчових продуктів є ключовим

фактором для стійкості економіки в умовах війни. Пропонується розширення державного контролю, запровадження жорсткіших стандартів якості та розвиток інноваційних механізмів для забезпечення стабільного постачання якісної продукції.

Війна загострила економічні проблеми як у країні, так і у світі. Суттєво зменшилось населення України, тому зростає значення збереження та покращення здоров'я, що дуже важливо для відновлення зруйнованої економіки після війни, виникає потреба залучення емігрантів з інших країн.

Пропонується формування попиту населення на корисну харчову продукцію, інтеграції харчової промисловості та охорони здоров'я. Держава повинна допомагати формувати відповідний попит, що допоможе в інформаційному суспільстві побудувати охорону здоров'я, яка би носила індивідуальний підхід до кожного споживача, враховуючи його інтереси, потреби і стан здоров'я.

При виборі стратегії управління будь-яким підприємством має враховуватися вектор саме на продовольчу безпеку, якісне харчування, оскільки від того, як людина харчується – залежить її здоров'я і ефективність. Тобто, харчування впливає на здоров'я нації, а значить і її продуктивність. Це має бути враховано при управлінні підприємствами і впроваджено систему мотивації правильного харчування.

Економіка України повинна стати циркулярною, що дозволить компенсувати втрати сировини з окупованих територій, зменшити забруднення навколишнього середовища, покращити здоров'я населення та темпи зростання ВВП. Для цього пропонується будівництво сміттєпереробних підприємств, які зможуть ще й забезпечити дешевою електроенергією.

Забезпечити виживання та відродження України зможуть інноваційні технології, що передбачає створення відповідного ефективного економічного механізму. Війна дала поштовх бурному розвитку науково-технічного прогресу, тому зростає значення такого механізму. Під інноваційним механізмом слід розуміти сукупність економічних важелів, які би допомагали розробляти інноваційну продукцію та технології і впроваджувати їх на підприємствах усіх галузей. Значна роль у цьому механізмі відводиться державі, яка повинна формувати попит на інновації, здійснюючи закупівлю такої продукції, кредитування, субсидії, зменшення податків та інші стимули.

Формування інноваційного механізму передбачає партнерство бізнесу, держави і суспільства, що робить неможливим в умовах корупції, яка стримує зростання і підняття життєвого рівня мешканців країни. Тому боротьбу з корупцією слід розглядати і як підтримку інноваційного розвитку країни. Допомогти у вирішенні цієї проблеми могло допомогти досвід США у створенні Департаменту ефективності уряду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Краснокутська Ю.В., Сегеда І.В., Безпалова А.С. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>
2. Шестакова А. В., Ткачук В. О., Мельни, Т. Ю., Травін В. В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022 № 3(101). URL: <https://eztur.ztu.edu.ua/handle/123456789/8046?show=full>
3. Томашук І., Борболук Є. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
4. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посібник. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
5. Крижний А. Майже половина українців економлять на їжі – Центр Разумкова. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/06/721485/> (дата звернення: 06.11.2024)
6. Грималюк А.В. Трансформаційні процеси в високорозвиненій економіці. Автореферат на здобуття наук. ступеня д.е.н. Одеса.: ОНЕУ, 2021. 35 с.
7. Escritt T. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/> (дата звернення: 24.10.2024)
8. Міжнародний валютний фонд. Державний борг України у 2025 році перевищить 100% ВВП. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3919132-derzborg-ukraini-nastupnogo-roku-perevisit-100-vvp-mvf.html> (дата звернення: 06.01.2025)
9. Шредер П. Як циркулярна економіка може врятувати людство. *Liga.net*. URL: <https://www.liga.net/ua/all/opinion/yak-tsyrkuliarna-ekonomika-mozhevriatuvaty-liudstvo> (дата звернення: 18.12.2024)
10. Літвінов О. С., Капалан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 11. С. 146–149.
11. Шпак Я.О., Брич В.Я. Сутність та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т.1. С. 248–253.
12. Грігерман Є. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. 2024. С. 54–60.
13. Стеблянка І. О., Дорошкевич В. І. Інноваційно-інноваційні механізми регулювання економічної безпеки держави. *European Journal of Management Issues*. 2017. № 25(3–4). С. 154–161.
14. Железняк, Я. Департамент ефективності уряду. Телеграм канал Ярослава Железняка. URL: <https://t.me/yzheleznyak/10579> (дата звернення: 16.11.2024)
15. Вонс, Р. Лише 1,5% корупціонерів сіли до в'язниць за час повномасштабного вторгнення. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/country/criminal/lishe-1-5-koruptsioneriv-sili-do-vjaznits-za-chas-povnomasshtabnoho-vtorhennja-1028339.html> (дата звернення: 30.10.2024)

16. Тартачний О. Штучний інтелект, біотехнології, роботи та напівпровідники – які стартапи залучили найбільше грошей у 2024 році. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-biotexnologiyi-roboti-ta-napivprovidniki-yaki-startapi-zalucili-naibilse-grosei-u-2024-roci-p06nm4> (дата звернення: 12.01.2024)

17. Seeds of Bravery. Seeds of Bravery виділяє €1,250,000 фінансування для 38 українських стартапів. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/seeds-of-bravery-vidilyaye-euro1250000-finansuvannya-dlya-38-ukrayinskih-startapiv> (дата звернення: 30.10.2024)

REFERENCES:

1. Krasnokutska Yu.V., Seheda I.V., Bezpalova A.S. (2023). Pislivoienne vidnovlennia turystychnoi indusrii Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Post-war recovery of Ukraine's tourism industry in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>
2. Shestakova AV., Tkachuk V. O., Melny, T.Yu., Travin V.V. (2022). Tsyfrovii mozhlyvosti ahranoi ekonomiky Ukrainy u voiennyi period [Digital opportunities of the agrarian economy of Ukraine during the war period]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3(101). Available at: <https://eztur.ztu.edu.ua/handle/123456789/8046?show=full>
3. Tomashuk I., Borbolyuk Y. (2023). Znachennia ahrarnoho sektora ekonomiky u zabezpechenni prodovolchoi bezpeky Ukrainy [The importance of the agricultural sector in ensuring Ukraine's food security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
4. Shuturminskyi V.H., Kussyk N.L., Rudinska O.V. Osnovy menedzhmentu ta marketynhu v medytyni: navch. posibnyk [Fundamentals of management and marketing in medicine: a textbook]. Odessa: Vydavnychiy dim "Helvetyka", 176 p.
5. Kryzhnyi A. Maizhe polovyna ukraintziv ekonomiat na yizhi – Tsentr Razumkova [Almost half of Ukrainians save on food – Razumkov Center]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/06/721485/> (accessed November 06, 2024).
6. Hrymaliuk A.V. (2021) Transformatsiini protsesy v vysokorozvynenii ekonomitsi [Transformational processes in highly developed economies]: dys.... d.e.n. Odessa: ONEU, 35 p.
7. Escritt, T. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/> (accessed October 24, 2024).
8. Mizhnarodnyi valiutnyi fond. Derzhavnyi borh Ukrainy u 2025 rotsi perevyshchyt 100% VVP [International Monetary Fund. Ukraine's national debt will exceed 100% of GDP in 2025]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3919132-derzborg-ukraini-nastupnogo-roku-perevisit-100-vvp-mvf.html> (accessed January 06, 2025).
9. Shreder P. Yak tsyrkuliarna ekonomika mozhevriatuvaty liudstvo [How the circular economy can save humanity]. *Liga.net*. Available at: <https://www.liga.net/ua/all/opinion/yak-tsyrkuliarna-ekonomika-mozhevriatuvaty-liudstvo> (accessed December 18, 2024).

10. Litvinov O.S., Kaptalan S.M. (2017). Sutnist ta vydy mekhanizmiv v ekonomitsi [The essence and types of mechanisms in the economy]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 11, pp. 146–149.

11. Shpak Y.O., Bryc V. Y. (2018). Sutnist ta elementy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom [The essence and elements of the organizational-economic mechanism of enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6(1), pp. 248–253.

12. Hrygierman Y.V. (2024). Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok: sutnist ta kontseptualni pidkhody [Innovation and investment development: Essence and conceptual approaches]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 54–60.

13. Steblianko I. O., Doroshkevych V. I. (2017). Doroshkevych V. I. Innovatsiino-innovatsiini mekhanizmy rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Innovation-innovation mechanisms for regulating the economic security of the state]. *European Journal of Management Issues*, vol. 25(3–4), pp. 154–161.

14. Zheleznyak Y. Departament efektyvnosti uriadu. Telehram kanal Yaroslava Zhelezniaka [Government efficiency department. Telegram Channel of Yaroslav Zhe-

leznyak]. Available at: <https://t.me/yzheleznyak/10579> (accessed November 16, 2024).

15. Vons R. (2024). Lyshe 1,5% koruptsioneriv sily do viaznytys za chas povnomasshtabnoho vtorhnennia [Only 1.5% of corrupt officials were imprisoned during the full-scale invasion]. *Hlavkom*. Available at: <https://glavcom.ua/country/criminal/lishe-1-5-koruptsioneriv-sili-do-vjaznytys-za-chas-povnomasshtabnoho-vtorhnennja-1028339.html> (accessed October 30, 2024).

16. Tartachny O. Shtuchnyi intelekt, biotekhnologii, roboty ta napivprovidnyky – yaki startapy zaluchyly naibilshe hroshei u 2024 rotsi [Artificial intelligence, biotechnology, robots and semiconductors — which startups attracted the most money in 2024]. Available at: <https://speka.media/stucnii-intelekt-biotekhnologiyi-roboty-ta-napivprovidniki-yaki-startapi-zalucili-naibilse-grosei-u-2024-roci-p06nm4> (accessed January 12, 2024).

17. Seeds of Bravery (2024). Seeds of Bravery vydili aie €1,250,000 finansuvannia dlia 38 ukraïnskykh startapiv [Seeds of Bravery allocates €1,250,000 in funding for 38 Ukrainian startups]. *InVenture*. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/seeds-of-bravery-vidilyaye-euro1250000-finansuvannya-dlya-38-ukrayinskih-startapiv> (accessed October 30, 2024).

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ТА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

CREATIVE INDUSTRIES AND TOURISM DEVELOPMENT: ECONOMIC PROSPECTS

У статті проаналізовано перспективи розвитку креативних індустрій як основного елемента стимулювання експансії індустрії туризму. Окрему увагу приділено впливу креативних індустрій на формування унікальних туристичних продуктів і послуг, які суттєво підвищують привабливість туристичних дестинацій та сприяють залученню інвестицій у регіони. Проаналізовано зв'язки між розвитком креативних індустрій та економічною вигодою для туризму та висвітлено успішні кейси їх застосування, які можуть стати основою для розвитку туристичної сфери в Україні. Основною проблемою є нераціональне використання сучасних творчих ресурсів для підтримки туризму, особливо в умовах глобальної експансії, посилення конкуренції на міжнародному туристичному ринку. Метою дослідження є комплексна оцінка потенціалу креативного сектору у стимулюванні економічного зростання через розвиток туризму та вирішення проблем, з урахуванням викликів сучасного світу.

Ключові слова: креативні індустрії, економіка, туризм, культура, інновації.

The article examines the economic prospects for the development of creative industries as a key factor in the growth of the tourism sector. Particular attention is paid to the influence of creative industries on the formation of unique tourism products and services that significantly increase the attractiveness of tourist destinations, help attract investment to the regions and support the sustainable development of local communities. The article examines the influence of creative industries on the expansion of tourism opportunities, which not only provide economic benefits, but also contribute to the preservation of cultural heritage, the popularization of local traditions and the creation of new forms of interaction between tourists and cultural and historical sites. The article analyzes the relationship between the development of creative industries and the economic benefits for tourism, including the creation of new jobs, market expansion, increased income and increased competitiveness of regions. Examples of successful cases of applying creative approaches in tourism are given, which can become the basis for adaptation and implementation in Ukraine. The issues of infrastructure modernization and the need to create favorable conditions for business development in the tourism sector, which is a key factor in attracting investment, are considered separately. The main problem is the insufficient use of the existing creative potential to support and activate tourism, especially in the context of globalization, which increases competition in the international tourism market and requires the implementation of innovative solutions. The lack of a systematic approach to the integration of creative industries in the tourism sector creates barriers to the full disclosure of their potential. The purpose of the study is a comprehensive disclosure of the potential of creative industries in stimulating economic growth through tourism development, taking into account the challenges of the modern world and the need to integrate innovative strategies. Particular emphasis is placed on adapting world experience to Ukrainian realities to form a competitive tourism product that can meet the needs of a modern tourist and contribute to the sustainable development of regions.

Key words: creative industries, economy, tourism, culture, innovation.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-9>

Синиця В.А.

аспірант,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Volodymyr Synytsia

Kyiv National University
of Technologies and Design

Постановка проблеми: В сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на туристичному ринку значний творчий потенціал для підтримки та розвитку туристичної галузі в Україні залишається недостатньо використаним. Креативні індустрії, які можуть стати джерелом створення унікальних туристичних продуктів і послуг, часто системно не інтегруються в стратегії розвитку туризму. Це ускладнює залучення інвестицій, зменшення бар'єрів для бізнесу та використання культурної спадщини як економічного ресурсу. Відсутність інноваційних підходів у туризмі обмежує його здатність сприяти економічному зростанню, створенню робочих місць та популяризації регіонів. Існує потреба у всебічному дослідженні та адаптації креативних індустрій у вирішенні актуальних проблем та подолання цих викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками креативні індустрії привернули значну увагу дослідників як перспективний інструмент для розвитку економіки та підвищення

туристичної привабливості регіонів. Зокрема, дослідження Л. Флоріди та І. Тінаглі присвячені аналізу впливу креативних індустрій на регіональний розвиток та міграцію талантів у межах креативних кластерів, що підвищують культурну й економічну привабливість місцевості [1]. Методологія його досліджень включає кількісний аналіз економічних показників та їх взаємозв'язок із розвитком туристичної інфраструктури

Дослідження, проведені Богдановою А.О., сфокусовані питання креативних індустрій як інноваційної стратегії розвитку культурного туризму. Наголошується, актуальність дослідження полягає в тому, що креативний сектор стає все більш важливою складовою туристичної індустрії. Розвиток креативних індустрій диктується викликами часу, адже вони здатні потужно впливати на культурні процеси у сучасному суспільстві, у тому числі на сферу культурного туризму [2].

В.А. Худавердієва звертає увагу на значення пріоритетних напрямів туризму для сталого

розвитку України відповідно до викликів сьогодення. Автор наголошує, що відновлення туристичної сфери України матиме непросте завдання насамперед в питаннях безпеки, відновлення транспортної інфраструктури та запровадження нової моделі управління туристичною сферою України як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях [3].

Враховуючи значні успіхи у вивченні впливу креативних індустрій на туризм, існують певні прогалини в дослідженнях. Зокрема, недостатньо вивчено вплив нових технологій (цифровізація, віртуальна реальність) на розвиток креативного туризму, а також роль креативних індустрій у постконфліктному та кризовому відновленні туристичних дестинацій [4]. Також варто відзначити недостатню кількість досліджень, присвячених аналізу економічної ефективності креативних індустрій у малих містах і сільській місцевості, де туристичний потенціал може залишатися невикористаним.

Постановка завдання. Дослідження економічного потенціалу креативних індустрій для розвитку туристичної галузі, а також оцінка їхнього впливу на підвищення туристичної привабливості регіонів та економічного зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Креативні індустрії відіграють важливу роль у економічному розвитку України. Вони є основною частиною креативної економіки та створюють значну кількість робочих місць у таких сферах, як медіа, дизайн, музика, кіно, театр, література та інші. Креативні індустрії формують культурні та креативні продукти, які є основою креативної економіки, а сама креативна економіка надає можливості для розвитку цих індустрій за рахунок інвестицій, політичної підтримки та створення сприятливого середовища для творчої діяльності.

У 2022 році креативні індустрії України зіткнулися із серйозною кризою, спричиненою початком повномасштабної війни та її руйнівним впливом на всі галузі національної економіки. Незважаючи на ці складні обставини, представники креативного сектору продовжують працювати, демонструючи здатність адаптуватися до нових викликів та зовнішніх змін.

У 2022 році Україна експортувала креативні послуги на суму 3,766 млн доларів США, тоді як імпорт склав 724 млн доларів, що забезпечило позитивне сальдо у розмірі 3,042 млн доларів США. За даними Державної служби статистики України, частка креативних послуг у загальному експорті послуг становила 41,1% (у порівнянні з 30,1% у 2021 році). З цієї частки 41,1% основну частину — 40,5% — займають телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги, тоді як 0,4% припадає на роялті, а 0,2% — на культурні та рекреаційні послуги. Більша частина експорту в секторі

креативних індустрій припадає на ІТ-галузь, яка спеціалізується на наданні комп'ютерних послуг [5]. Окрім цього, креативні індустрії відіграють важливу роль у підтримці місцевих громад і регіонального розвитку. Вони сприяють формуванню унікальної ідентичності різних регіонів, збереженню культурної спадщини та розвитку творчого потенціалу, що, у свою чергу, підвищує туристичну привабливість країни на міжнародній арені.

Взаємодія креативної економіки та креативних індустрій сприяє економічному зростанню, зниженню безробіття та підвищенню рівня доходів населення. Крім того, розвиток креативних індустрій суттєво впливає на покращення іміджу України на міжнародній арені. Якісна культурна та креативна продукція приваблює іноземних туристів, сприяє зростанню інтересу до української культури, а також формує позитивний бренд країни. Завдяки цьому Україна може стати ще більш привабливою для інвесторів та туристів, що зміцнює її позиції як сучасної, креативної та культурно-багатої держави.

Креативні індустрії дозволяють створювати нові туристичні продукти, які відповідають потребам сучасного споживача, орієнтованого на культурні та емоційні враження. Наприклад, у місті Флоренція що в Італії, розвиток арт-фестивалів та виставок сучасного мистецтва значно збільшує потік туристів, адже вони залучають не лише традиційних туристів, а й тих, хто зацікавлений в культурі та творчості. Аналогічно, творчі тури та майстер-класи в іспанському місті Барселона, що охоплюють дизайн, ремесла та кулінарію, сприяють персоналізованому досвіду подорожей. З цього варто зробити висновок, що індустрії творчості є джерелом стимулу та зростання туризму, створюючи унікальний контент, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Дослідження економічного впливу креативних індустрій на туризм показують, що вони сприяють підвищенню зайнятості та зростанню доходів у регіонах, де активно використовуються ресурси креативних індустрій. Наприклад, за даними Оксфордського університету, інвестиції в креативний сектор Лондона щороку залучають мільйони туристів та сприяють створенню тисяч робочих місць [6].

Успішні кейси демонструють, що креативні індустрії можуть бути ефективними не тільки у великих містах, але й у невеликих місцевостях та сільських регіонах. Наприклад, у Чорногорському місті Бієло Поле креативні фестивалі та ремісничі майстер-класи залучають туристів у сільську місцевість, де вони мають можливість познайомитись із традиційною культурою та взяти участь у ремісничих процесах. Схожий підхід можна застосувати і в Україні, де багато регіонів мають значний потенціал для розвитку культурного туризму, поєднуючи

його з традиційними ремеслами. Також, приклади даних кейсів здатні допомогти вирішити ще одну важливу проблему пов'язану з «вмиранням» сіл, як важливого культурного прошарку нашого суспільства.

Творчі індустрії відіграють важливу роль у розвитку туристичного сектора, створюючи унікальні продукти та враження для мандрівників. Вони охоплюють широкий спектр областей: від культури та мистецтва до цифрових технологій та гастрономії. Для більш легкої орієнтації у різних творчих галузях, пов'язаних із туризмом, у Таблиці 1 представлено класифікацію основних творчих індустрій у туризмі, які сприяють залученню туристів та популяризації регіонів.

Цифровізація та інноваційні технології здатні суттєво змінити способи взаємодії туристів з культурними та історичними об'єктами, створюючи нові можливості для розвитку креативного туризму. У сучасному світі туристи все частіше бажають отримати унікальний та персоналізований досвід, який неможливо відтворити без використання новітніх технологій. Віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), мобільні додатки та цифрові платформи – це потужні інструменти, що дозволяють операторам туристичного ринку розширювати свій вплив, залучати нових відвідувачів та збільшувати їх інтерес до культурних та туристичних товарів.

Використовуючи технології віртуальної та доповненої реальності, туристи можуть зануритися в історичні та культурні об'єкти, не виходячи з дому. Наприклад, VR дозволяє відвідувати музеї, замки, галереї тощо в будь-якій країні світу в реальному часі, що особливо актуально в період пандемій або обмежень на поїздки. В Японії технологія віртуальної реальності вже активно використовується в музеях для створення маршрутів та інтерактивних експозицій. Це дозволяє туристам відчувати фантастичну атмосферу минулої епохи, динамічно відстежувати історичні події та взаємодіяти з віртуальними об'єктами та персонажами. Мета – зробити відвідування закладів культури більш цікавим та інноваційним для молоді,

оскільки молоде покоління зацікавлене в інтерактивному досвіді [7].

В Україні за подібними технологіями можна створити унікальні туристичні маршрути культурно-історичними пам'ятками. Наприклад, можна створити VR-тур українським замком, який дозволить туристам помилуватися копіями історичних інтер'єрів замку, дізнатися про життя минулих епох і поспілкуватися з віртуальними героями.

Такі соціальні мережі, як Instagram, Facebook і TikTok, стають ефективними засобами залучення туристів, особливо молодого покоління. Використовуючи платформу, туристичні напрямки можуть рекламувати свої пам'ятки, публікуючи захопливі фотографії, відео та відгуки відвідувачів. Інфлюенс-маркетинг також є ефективним інструментом просування креативних туристичних продуктів. Запрошуючи відомих блогерів і впливових людей у місця культурного значення та ділячись своїм досвідом із цільовими групами, туристичні організації можуть значно збільшити кількість відвідувачів і викликати інтерес до їхніх пропозицій.

Сучасні цифрові платформи дозволяють збирати великі обсяги даних про туристів, їх переваги, маршрути, тривалість перебування та інші параметри. Використання Big Data та аналітики, туристичні компанії можуть персоналізувати свої послуги. Наприклад, на основі даних про вподобання конкретного туриста можна запропонувати йому індивідуальні маршрути та програми відвідування унікальних туристичних об'єктів, що відповідають його інтересам. Віртуальні тури та онлайн-освітні платформи стають все більш популярними серед туристів, які хочуть дізнатися про культуру та історію країни перед поїздкою. Платформа пропонує віртуальні тури та курси, що дозволяє відвідувачам дізнаватися про визначні пам'ятки, історію та традиції країни за допомогою відео та інтерактивних заходів. Наприклад, платформа Google Arts & Culture надає вам доступ до віртуальних турів музеями по всьому світу [8].

В Україні розвиток такої платформи дозволить туристам краще підготуватися до подорожі, збільшить інтерес до креативних туристичних напрямків

Таблиця 1

Класифікація креативних індустрій у туристичній сфері

Основний напрям	Приклад
Культурний туризм	Музеї та виставки, фестивалі, театральні вистави, культурна спадщина, VR-тури.
Аудіовізуальні та медіа	Туристичні маршрути на основі фільмів, мультимедійні гіді, віртуальні тури.
Дизайн та мода	Туристичний брендинг, сувеніри, креативний одяг, аксесуари, натхненні культурою регіону.
Цифрові технології	AR/VR для екскурсій, мобільні застосунки, інтерактивні ігри для туристів.
Гастрономічний туризм	Кулінарні фестивалі, майстер-класи, дегустації локальних страв.
Ремесла та арт-індустрії	Сувеніри ручної роботи, майстерні, воркшопи з традиційних ремесел.
Музика і перформанс	Живі концерти, вуличні музичні заходи, етномузика, інтерактивні перформанси, організація та хостинг міжнародних змагань та конкурсів.
Екологічний туризм	Еко-арт проекти, екологічні освітні тури, заходи збереження природи.

Джерело: складено автором на основі [5]

і залучить іноземних туристів, які цікавляться культурною спадщиною країни. Враховуючи багату культурну спадщину країни, унікальні природні ресурси та творчий потенціал місцевих громад, в Україні є великий потенціал для розвитку креативного туризму. Однак, незважаючи на численні переваги, індустрія туризму стикається з багатьма проблемами, які перешкоджають її розвитку та ефективному використанню креативних індустрій у туризмі. Нижче ми розглянемо основні виклики та перспективи, які можуть сприяти подальшому розвитку креативного туризму в Україні [9].

Однією з найбільших проблем у розвитку креативного туризму в Україні є обмежені фінансові ресурси та недостатня державна підтримка. Багато територій з високим туристичним потенціалом не мають достатніх ресурсів для розвитку необхідної інфраструктури для залучення туристів. Нерозвинені транспортні мережі, обмежена якість готелів і місць проживання, обмежений доступ до сучасних культурних закладів можуть перешкоджати туристичним потокам.

Вирішення цих проблем потребує збільшення фінансової підтримки з боку держави та місцевих органів влади. Варто розглянути та запровадити програми підтримки культурних та творчих проєктів, інвестувати в інфраструктуру та заохочувати підприємців, які працюють у сфері культури. Досконаліша інфраструктура допоможе залучити туристів до регіонів, що розвиваються, зменшить тиск на популярні туристичні напрямки та стимулюватиме економічне зростання по всій країні.

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у розвитку креативного туризму, пропонуючи унікальні продукти та послуги, такі як тури, майстер-класи та художні виставки. Однак більшість українських малих і середніх підприємств стикаються з певними проблемами щодо залучення інвестицій, що, у свою чергу, обмежує їхній потенціал та можливості для розширення. Для підтримки розвитку креативного туризму необхідно створити сприятливі умови (такі як покращений доступ до кредитів, податкові пільги та створення спеціальних фондів для підтримки творчих стартапів і підприємців). Залучення інвестицій як на національному, так і на міжнародному рівнях сприятиме розвитку бізнесу у креативному секторі та, як наслідок, збільшуватиме кількість цікавих пропозицій для туристів.

Одним із ключових елементів успішного креативного туризму є співпраця між різними суб'єктами ринку, зокрема культурними установами, бізнесом та місцевими громадами. У більшості країн подібне співробітництво сприяє створенню комплексних туристичних продуктів, які поєднують культурно-історичні елементи, місцеву кухню, традиції та мистецтво. В Україні відсутність злагодженої співпраці обмежує потенційні можливості для розвитку креативного туризму. Залучення місцевої

громади також відіграє ключову роль. Він пропонує туристам автентичний досвід і дає їм можливість безпосередньо познайомитися з місцевою культурою та традиціями.

Сучасні тенденції туристичної галузі демонструють значне зростання попиту на цифрові та інноваційні рішення. Інтернет, соціальні мережі, віртуальна реальність, доповнена реальність та мобільні додатки відкривають нові можливості для розвитку креативного туризму. Подібні технології хоч і розвинені в Україні, але недостатньо добре інтегровані в туристичний сектор, обмежуючи можливості просування та залучення міжнародних туристів [10].

Україна має великий потенціал для розвитку креативного туризму, оскільки багата історичними пам'ятками, культурною спадщиною та природними ресурсами. Основою для залучення туристів є організація та проведення унікальних фестивалів, екскурс і ознайомлення з традиційними ремеслами та створення сучасних творчих центрів.

Перспективою розвитку креативного туризму також є залучення міжнародних туристів шляхом створення тематичних маршрутів, присвячених історичним особам, культурним явищам, місцевим особливостям та визначним пам'яткам. Наприклад, маршрути, пов'язані з українськими традиціями, фольклором та гастрономією, приваблять туристів, які хочуть поринути в дослідження культури країни, щоб отримати незабутній досвід. Також, одним із перспективних напрямків варто відмітити розвиток сільського креативного туризму. Це можливість туристам познайомитися з автентичними традиціями та ремеслами певного регіону, адже як відомо сільські місцевості – це вагомий культурний прошарок України, і певна річ все у взаємодії з природою [11].

Висновки. Проаналізувавши економічні аспекти, пов'язані з розвитком туризму в синергії з креативними галузями, можна зробити висновок, що такий союз та поєднання здатні забезпечити стабільний економічний розвиток, підвищити привабливість регіонів серед туристів та сприятимуть збереженню культурного спадку. Збільшення фінансування креативного сектору посприятиме позитивному впливу на соціальний та економічний розвиток, особливо у сільських місцевостях та регіонах із значним культурним потенціалом, створюючи нові можливості для залучення все більшої кількості туристів та розвитку економіки України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Флорида Р., Тінаглі І. Європа в творчу епоху. Піттсбург: Центр індустрії програмного забезпечення Carnegie Mellon, 2004. С48. URL : <http://surl.li/lifei>
2. Богданова А. О. Креативні індустрії як інноваційна стратегія розвитку культурного туризму: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 027 Музеєзнавство, пам'яткознавство / наук. кер. С. В. Гаврилюк; Волинський національний

університет імені Лесі Українки. Луцьк 2024. 58 с. URL: <http://surl.li/qpsxha>

3. Худавердієва В. А. Пріоритетні напрями туризму для сталого розвитку України: виклики сьогодення. *Продовольчі системи України: Повоєнне відновлення та забезпечення сталого розвитку*: матеріали Міжнар. науково-практичного форуму, 15–16 травня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 138–140. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/57738>

4. Синиця В. А. Креативні індустрії, як основа розвитку сучасного світу. Програми комітет. 2023. С. 364. URL : <http://surl.li/nolepb>

5. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України «Статистичні та аналітичні дані у сфері креативних індустрій». URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/> (дата звернення 30.12.2024)

6. Oxford Economics «Економічний вплив». URL: <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129086> (дата звернення 30.12.2024)

7. Віртуальна реальність: VR у туристичному секторі. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector> (дата звернення 30.12.2024)

8. Платформа Google Arts & Culture. URL: <https://artsandculture.google.com/?hl=uk> (дата звернення 30.12.2024)

9. ВА Синиця, ІМ Гончаренко. Роль та значення культурно-мистецької галузі та її вплив на підприємницьку діяльність. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. КНУТД, 2021р. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18669>

10. Зарубіна, А., Онойко, Ю., Щербатюк, Н. (2023). Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>

11. Діяльність у сфері сільського зеленого туризму, WikiLegalAid. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua> (дата звернення 30.12.2024)

REFERENCES:

1. Floryda R., Tinahli, I.(2004) *Yevropa v tvorchu epokhu [Europe in the Creative Age]*. Pittsburg: Tsentri industrii prohramnoho zabezpechennia Carnegie Mellon, pp. 48 . Available at: <http://surl.li/lifei>

2. Bohdanova A. O. (2024) *Kreatyvni industrii yak innovatsiina stratehiia rozvytku kulturnoho turyzmu [Creative industries as an innovative strategy for the development of cultural tourism]* : robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia bakalavra : spets. 027 Muzeiezhnavstvo, pamiat-

koznavstvo / nauk. ker. S. V. Havryliuk ; Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. Luts'k, pp. 58. Available at: <http://surl.li/qpsxha> (in Ukrainian)

3. Khudaverdieva V. A. (2024) *Priorytetni napriamy turyzmu dlia staloho rozvytku Ukrainy: vyklyky sohoden-nia [Priority areas of tourism for sustainable development of Ukraine: today's challenges]*. Prodovolchi systemy Ukrainy: Povoienne vidnovlennia ta zabezpechennia staloho rozvytku: materialy Mizhnar. nauково-praktychnoho forumu. Kharkiv: DBTU, pp. 138–140. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/57738> (in Ukrainian)

4. Synytsia V. A.(2023) *Kreatyvni industrii, yak osnova rozvytku suchasnoho svitu [Creative industries as the basis for the development of the modern world]*. Prohramnyi komitet, p. 364. Available at: <http://surl.li/nolepb> (in Ukrainian)

5. Ministerstvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy “Statystychni ta analitychni dani u sferi kreatyvnykh industrii”[Statistical and analytical data in the creative industries]. Available at: <https://mcsc.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/> (accessed December, 30, 2024)

6. Oxford Economics “Ekonomicnyi vplyv” [Oxford Economics “Economic Impact”]. Available at: <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129086> (accessed December, 30, 2024)

7. Virtualna realnist: VR u turystychnomu sektori [Virtual Reality: VR in the Tourism Sector]. Available at: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector> (accessed December, 30, 2024)

8. Platforma Google Arts & Culture [Google Arts & Culture Platform]. Available at: <https://artsandculture.google.com/?hl=uk> (accessed December, 30, 2024)

9. VA Synytsia, IM Honcharenko (2021). *Rol ta znachennia kulturno-mystetskoi haluzi ta yii vplyv na pidpriemnytsku diialnist [The role and importance of the cultural and artistic sector and its impact on entrepreneurial activity]*. Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku. KNUTD. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18669> (in Ukrainian)

10. Zarubina, A., Onoiko, Yu., Shcherbatiuk, N. (2023). *Suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu [Modern trends in the development of domestic tourism]*. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32> (in Ukrainian)

11. Diialnist u sferi silskoho zelenoho turyzmu [Activities in the field of rural tourism]. WikiLegalAid, Available at: <https://wiki.legalaid.gov.ua> (accessed December, 30, 2024)

ЕНЕРГОРЕСУРСНІ ТАРИФИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ
НА СОЦІАЛЬНУ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ СФЕРУ УКРАЇНИENERGY RESOURCE TARIFFS AS A FACTOR OF INFLUENCE
ON THE SOCIAL AND BUSINESS SPHERE OF UKRAINE

У статті доведено, що проблема енергоресурсних тарифів є актуальною, зважаючи на зобов'язання України як члена Енергетичного співтовариства і водночас через загальну складну соціально-економічну ситуацію в державі. Обґрунтовано, що реалізація соціальної спрямованості державної енергетичної політики України здійснюється з використанням інструментів соціального захисту вразливих споживачів. Визначено, що підвищення тарифів зумовлює зростання виробничих витрат, обмеження можливостей для інвестування в інновації. На основі аналізу показників визначено, що на макроекономічному рівні зростання цін на енергоносії призводить до зменшення сукупного ефективного споживчого попиту, розглянуто різні засоби з метою пом'якшення негативного впливу зростання цін на енергоносії. Підкреслено необхідність чіткого визначення механізмів розв'язання проблеми накопичених боргів за енергоносії та їх перекладення на споживачів.

Ключові слова: тарифи на енергоносії, економічні наслідки, соціальні наслідки, домогосподарства, підприємства, макроекономіка, енергоефективність, відновлювані джерела енергії.

The article proves that the problem of energy resource tariffs as an integral component of energy policy in the conditions of liberalization of the gas and electricity market is relevant, taking into account the obligations of Ukraine as a member of the Energy Community and at the same time due to the general complex socio-economic situation in the country. It is justified that the implementation of the social orientation of the state energy policy of Ukraine is carried out using the tools of social protection of vulnerable consumers of energy resources who acquire the right to state assistance; protection of vulnerable consumers from disconnection in certain periods in the electricity market. The increase in energy prices for households means a decrease in disposable income, a change in the structure of consumption and an increase in social inequality. Consumers rationally change their behavior and household habits, saving energy and looking for alternative sources. It was determined that the increase in tariffs leads to an increase in production costs, a decrease in profitability, as well as a limitation of opportunities for investment in innovation, modernization of equipment and development of new production facilities. Based on the analysis of the indicators, the authors conclude that at the macroeconomic level, the increase in energy prices leads to a decrease in aggregate effective consumer demand, a decrease in GDP and tax revenues, and also consider various ways to mitigate the negative impact of the increase in energy prices, including social policy, measures to increase energy efficiency, development of alternative and renewable energy sources, regulation of tariffs. The study emphasizes the need to clearly define the mechanisms by which the problem of accumulated debts for energy carriers will be solved, what should be done with them, so that they are not transferred to consumers. As technology advances and costs decrease, alternative energy sources are becoming increasingly competitive with fossil fuels. Their widespread implementation is critical for shaping a sustainable and secure energy future.

Key words: energy tariffs, economic consequences, social consequences, households, enterprises, macroeconomics, energy efficiency, renewable energy sources.

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-10>**Телищук М.М.**к.е.н., доцент кафедри
економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет**Телищук Мир.М.**старший викладач
кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет**Telishchuk Mykola**

State Tax University

Telishchuk Myroslava

State Tax University

Постановка проблеми. На Конференції ООН в Ріо-де-Жанейро 1992 р., для провідних країн з розвиненою ринковою економікою було сформовано концепцію сталого розвитку. Основою цієї концепції стала модель ресурсовикористання. Дана модель імпортована також і до України, через євроінтеграцію та участь у міжнародних організаціях. Реалізація концепції сталого розвитку української економіки можлива лише за умови систематизації підходів та виокремлення чинників що спонукають її розвиток. У цьому контексті особливої уваги набувають підходи до формування політики поводження з енергетичними ресурсами та їх детермінантами. Більше того, в умовах глобальних економічних змін, зростання цін на енергоносії та необхідності переходу до більш ефективних і екологічних форм енергоспоживання, це питання стало особливо актуальним.

Аналіз стану реалізації соціальної спрямованості в державній енергетичній політиці свідчить про наявність окремих проблемних питань, що стосуються

захисту вразливих споживачів енергоресурсів, виявлення енергетичної бідності, її зниження, а також досягнення високого рівня взаємодії споживачів з енергетичним ринком. На соціальну спрямованість, як невід'ємну складову енергетичної політики в умовах лібералізації ринків газу та електроенергії, державний менеджмент спрямовують і Директиви 2009/72/ЄС, 2009/73/ЄС.

В сучасних економічних реаліях, підвищення тарифів на енергоносії є однією з ключових проблем, що безпосередньо впливає на фінансовий стан домогосподарств та інвестиційну активність підприємств. Домогосподарства шукають способи зменшити споживання енергії, переходять на альтернативні джерела або змінюють свою споживчу поведінку. В контексті управління витратами підприємства, підвищення тарифів на енергоносії призводить до зростання витрат виробництва, що негативно позначається на їх рентабельності. Це змушує бізнес переглядати свої інвестиційні плани

та скорочувати витрати на розвиток, а сучасні можливості суб'єктів підприємництва почати більше інвестувати в енергозберігаючі технології та альтернативні джерела енергії, в свою чергу, вимагають додаткових фінансових ресурсів і часу для їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриттю специфіки енергетичного ресурсного потенціалу країни, ефективного його використання в усіх сферах суспільно-економічного життя, проблем енергозбереження, застосування енергоефективних технологій, формуванню цілісної енергетичної політики на мікро-, мезо-, та макrorівнях економічної системи присвячено наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, управлінців та практиків. Застосування зарубіжного досвіду енергетичного менеджменту висвітлювали А. А. Стеценко [1], О. Р. Сурменелян [2]. Питанням енергоефективності та енергозбереження присвячено наукові праці М. В. Гнідого, А. Ю. Данілкової [3], В. В. Джеджули [4], Ю. О. Копецької [5], В. В. Микитенко [6], М. М. Мітраховича, Є. В. Перегуди [7] О. М. Суходолі [8] та інш.

Разом із тим, не применшуючи всієї наукової значущості здійснених досліджень, питання визначення причин та ідентифікації чинників, які призводять до стрімкого зростання цін; забезпечення рівного доступу до енергетичних послуг для населення, що є важливим чинником соціальної та економічної інтеграції; зменшення тягара енергетичної бідності та усунення її основної причини, потребують детального та системного вивчення. Це, своєю чергою, визначає обґрунтованість теми, зміст заявленої мети, відповідність поставленим завданням та структуру змісту дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення аналізу енергоресурсних тарифів як фактору впливу на соціальну та підприємницьку сферу України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на війну, зокрема на її негативний вплив на економіку та платоспроможність людей, український уряд намагається відтермінувати рішення щодо підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги для населення. Їх стримування та субсидування дає змогу приборкати інфляцію. Водночас це дедалі більше закручує спіраль боргового колапсу. З іншого боку, неринкові механізми встановлення цін, передусім на газ та електроенергію, віддаляють Україну від її мети – вступу до Євросоюзу. Всі розуміють, що підвищення цін на енергоносії до ринкового рівня – неминуче. Для того щоби це відбулося необхідно створити необхідний механізм, аби населення витримало навантаження,

За даними Держстату [1], суми в платіжках українців за комунальні послуги (житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива), в листопаді 2023 року зросли на 13% проти попереднього листопада 2022 року. Зокрема, ціни на електроенергію зросли

на 69,7%, водопостачання та каналізація – на 0,8%. Хоча ціни на природний газ, гарячу воду та опалення не змінилися, тарифи й надалі залишаються далекими від ринкових. Через це в країні запроваджено систему компенсацій за газ та електрику. Ідеться про сотні мільярдів гривень. Водночас податки лише приблизно на третину покривають видатки нашої держави. Отже, коштів на компенсації немає. Через це компанії, які працюють на енергоринку, і ті, що надають житлово-комунальні послуги, опинилися в борговому зашморгу. Наприклад, через мораторій на підвищення тарифів на газ, розподіл газу, тепло та гарячу воду сума компенсації різниці між цінами на газ газопостачальним та газорозподільним компаніям, у відповідності до законодавства, становить 76 млрд. грн, на тепло та гарячу воду (для виробників і постачальників) – 36 млрд грн. Однак у бюджеті на цей рік ці кошти не передбачені. Тому через постійні нерозрахунки сума боргів зростає. Загальний борг учасників енергоринку, за даними НЕК «Укренерго», становила понад 60 млрд грн. У результаті, станом на початок грудня 2023 року 27 підприємств тепло-комуненерго й теплоцентралі, 52 ЖЕКів та 92 водоканали повністю або частково припинили платити за електроенергію (випали на балансуючий ринок).

Слід зазначити, що ще в березні 2023 року Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), Міністерство енергетики і Міністерство соціальної політики активно працювали над варіантами перегляду тарифу на електроенергію. Від червня 2023 р. тариф для населення зріс до 2,64 грн/кВт·год замість чинних до того часу 1,44 грн/кВт·год та 1,68 грн/кВт·год.

Теорія і практика використання енергоресурсів засвідчує, що передусім механізм підвищення цін на електроенергію залежить від того, що називати ринковим рівнем, тому почати треба звідси. Спочатку слід визначити, що таке ринковий рівень, тобто забезпечити зрозумілість встановлення цін і тарифів: як цін на електричну енергію як товар, так і тарифів на її передачу та розподіл. Кінцева ціна на електроенергію для споживачів (зокрема побутових) складається з безпосередньо вартості електроенергії на ринку, тарифу на її передачу високовольтними мережами, тарифу на розподіл низьковольтними мережами (оператори систем розподілу), тарифу на постачання (електропостачальники) та податків. Собівартість в «Енергоатома» $1,08 \text{ грн} \times 1,2 = 1,3 \text{ грн}$. Транспорт – 2,47 грн, а саме: передача «Укренерго» – 0,58 грн, розподіл («обленерго») – 1,75 грн. Послуга ПУП («продаж») – 0,14 грн. Отже, за оцінками Міненерго, реальна собівартість «у споживача» – 3,77 грн/кВт·год. За поточної ціни 2,64 грн/кВт·год. За оцінками Міненерго, ринкова ціна – близько 7 грн/кВт·год. [2]. Крім цих розрахунків, тариф має визначатися купівельною спроможністю. Комунальні платежі не можуть становити суму більшу за

10–12% від доходу домогосподарства. Споживачі мають розуміти, за що конкретно з них беруть кошти і які послуги мають за них надаватися. Якщо цього розуміння немає, то будь-яка призначена ціна чи будь-який визначений тариф можуть бути поставлені під сумнів будь-ким. Інший важливий момент – люди повинні це розуміти для того, щоб мати можливість якимось чином економити. Наприклад, завдяки тому ж нічному тарифу чи іншому механізму.

Слід зазначити, що у випадку коли тариф не збалансований, то виникає або збиток постачальника, або енергетична бідність (неспроможність сплатити) споживачів. Інструменти досягнення збалансованості – це збільшення купівельної платоспроможності та модернізація з подальшим зниженням енергоемності у постачальника з покращенням енергоефективності у споживача. Провести модернізацію або підвищити енергоефективність за рахунок збільшення тарифів неможливо. Це аксіома. Для цього потрібні державні програми фінансування комунального та енергетичного секторів, державні програми модернізації ТЕЦ, житлового багатоквартирного фонду, водоканалів. Не дивно, що через таку прірву між ринковою та чинною цінами накопичилася маса проблем. Щоб їх вирішити, так чи інакше треба усунути основну причину – неринкові тарифи. А для цього потрібні політична воля керівництва країни та правильно розрахований механізм, який, з одного боку, допоміг би економіці, з іншого – не загнав би в глухий кут людей. Підвищення тарифів на газ, тепло та гарячу воду для населення до кінця війни заборонене законом. Проте заборони на подорожчання електроенергії немає. Втім, саме борги за електроенергію спричинили величезний борговий ланцюг на енергетичному ринку.

В Україні соціальна спрямованість державної енергетичної політики реалізується головним чином на основі соціального захисту вразливих споживачів енергоресурсів. В Законах України «Про ринок природного газу», «Про ринок електричної енергії» визначені поняття вразливих споживачів, що включає побутових споживачів, які набувають право на державну допомогу відповідно до порядку встановленого Кабінетом Міністрів України, а також порядку захисту вразливих споживачів. Надання безповоротної адресної державної соціальної допомоги передбачено тим громадянам, що проживають в житлових будинках і не можуть самотужки платити за житлово-комунальні послуги, оплачувати витрати на управління багатоквартирним будинком [3].

Сукупний споживчий попит домогосподарств безпосередньо залежить від зростання цін на енергоносії, що призводить до скорочення їх доступних доходів. Рахунки за електроенергію, газ та опалення становлять все більшу частку сімейного бюджету, залишаючи менше грошей на інші необхідні витрати. Для багатьох сімей це означає важкий вибір між оплатою рахунків за енергоносії та

покупкою продуктів харчування, ліків або інших товарів та послуг/ Щоб заощадити гроші на енергоносіях, домогосподарства змушені змінювати структуру свого споживання. Вони відмовляються від певних товарів та послуг або зменшують їх споживання. Це може включати відмову від виїздів на відпочинок, рідше відвідування ресторанів, покупку меншої кількості одягу або товарів тривалого користування [4]. Бідніші сім'ї витрачають непропорційно велику частку своїх доходів на енергію. Зростання цін на енергоносії може призвести до того, що ці сім'ї потраплять за межу бідності. Крім того, зростання цін на енергоносії може погіршити соціальну нерівність, оскільки заможніші сім'ї краще підготовлені до зростання витрат. Зростання цін на енергоносії може спричинити соціальну напругу та заворушення. Коли люди борються за оплату рахунків за енергоносії та інші необхідні витрати, вони можуть стати більш схильними до протестів та інших форм громадського невдоволення [4]. Окрім зазначеного, у відповідь на підвищення тарифів на енергоносії домогосподарства змінюють свою поведінку для економії енергії. Домогосподарства вносять зміни у свої побутові звички, щоб зменшити споживання енергії. Це може включати такі речі, як вимкнення світла, коли вони виходять з кімнати, відключення електроприладів, коли вони не використовуються, або прийняття більш короткого душу [5]. Деякі домогосподарства звертаються до альтернативних джерел енергії, щоб зменшити свою залежність від традиційних енергоносіїв. Важливими кроками є оптимізація освітлення шляхом заміни традиційних ламп на світлодіодні та використання природного світла, а також забезпечення ефективного опалення і охолодження через регулярне обслуговування систем і утеплення. Придбання енергоефективних приладів, таких як холодильники та пральні машини, також сприяє зменшенню споживання енергії. Крім того, прості зміни в поведінці, такі як вимкнення світла при виході з кімнати або скорочення часу прийняття душу, можуть суттєво знизити витрати [5].

Серйозні виклики перспективам розвитку енергетики виникають через незавершеність реформування енергетичних ринків. Існуючі моделі функціонування ринків в Україні не дозволяють сформувати надійні джерела фінансового забезпечення навіть нагальних потреб енергетичного сектору у підтриманні функціонування галузей енергетики на поточному рівні. Субсидування виробників, перехресне субсидування між групами споживачів, пільгові закупівлі енергоресурсів не тільки знижують мотивацію до енергозбереження, але й позбавляють стимулів інвестування у розвиток енергетичного сектору України. Подолання суперечності між забезпеченням соціального захисту та впровадженням ринкових принципів господарювання в енергетичному секторі потребує модернізації соціальної політики. Ключовим напрямом реформування має стати

приведення цін на електроенергію для населення до обумовленого ринком рівня, забезпечення конкурентного середовища на роздрібному ринку й можливості вибору або зміни постачальника домогосподарствами. Разом з тим, реформування варто базувати на певних основних принципах, зокрема:

- в умовах значної соціальної та економічної напруженості у воюючій країні реформу ціноутворення для населення доцільно здійснювати виважено та поетапно.

- доцільно розглянути можливість повернення блочних тарифів, які діяли раніше. Тобто застосувати різні ставки тарифів, залежно від місячного обсягу електроспоживання.

Слід зазначити, що точки зору поведінкової теорії – об'єктивний економічний вплив – це прямий і / або непрямий вплив певного фактору (наприклад зростання цін на енергоносії) на зміну економічних показників (наприклад зміни цін на товари та послуги), які прямо чи опосередковано пов'язані із цим фактором. Прикладами об'єктивного економічного впливу можуть бути:

- зростання ціни на імпорт електроенергії в країну на 10% може спричинити підвищення ціни на споживання цієї продукції (імпортованої електроенергії) для її кінцевих споживачів (домогосподарства чи підприємства), але не більш як на 10%;

- підприємства, які споживають цю імпортовану електроенергію, після відповідних калькуляційних розрахунків можуть дещо підвищити вартість своїх товарів чи послуг. Однак таке підвищення не має перевищувати 10%. Переважно воно повинно бути значно меншим, оскільки електроенергія не може становити 100% собівартості продукції.

Суб'єктивний економічний вплив – це зміна цін і попиту чи пропозиції на товари та послуги без будь-якої реальної економічної обґрунтованості і калькуляційних розрахунків. Суб'єктивні впливи переважно пов'язані з очікуваннями суб'єктів господарювання, панічними настроями, пропагандою, бажанням додаткового заробітку в період кризи, свідомими чи несвідомими монопольними домовленостями. В умовах нестабільності така нераціональна поведінка суб'єктів господарювання, нетиповий попит чи пропозиція з поодиноких випадків можуть перетворитися на масове явище. Через певний час така поведінка може перерости із суб'єктивних впливів в об'єктивні і, отже, суттєво змінити соціально-економічне становище в країні чи регіоні. Прикладами суб'єктивних економічних впливів є:

- ціна на імпорт електроенергії в країну зросла на 10%. Натомість ціна на електроенергію (імпортовану та вітчизняну) для кінцевих споживачів зросла на 20%. Підприємства, посилаючись на зростання вартості електроенергії, підвищили ціну на товари та послуги, які вони продукують, на 50%;

- вартість перукарських і стоматологічних послуг у приватних підприємств зросла на 15%.

Водночас заробітна плата персоналу, який працює в цих підприємств, навпаки, зменшилась на 15%. Приміщення, в яких надаються названі послуги, переважно належать цим підприємствам, тож підвищення цін на оренду їх не стосується. Місячна вартість комунальних послуг у структурі собівартості стоматологічних і комунальних послуг є мінімальною та може покритись за декілька годин діяльності.

Досить велика кількість науковців визначають, що енергетичні ресурси є однією з головних складових частин виробничого потенціалу підприємства, а підвищення енергоефективності є стратегічним завданням для кожного з них [6; 7; 8].

В цьому контексті, підвищення тарифів на енергоносії призводить до зростання витрат, зниження конкурентоспроможності та потенційного ризику банкрутства. Енергоносії є ключовим фактором виробництва для багатьох підприємств. Зростання цін на енергоносії призводить до збільшення виробничих витрат, що впливає на собівартість продукції. Підприємства можуть бути змушені підвищувати ціни на свої товари та послуги, щоб покрити ці додаткові витрати, що може призвести до втрати частки ринку [9].

За даними офіційної статистики [10] у 2021 р. найбільшу питому вагу кінцевого споживання первинної енергії в загальній структурі споживання займала промисловість – 33,47%. На другому місці у цей же період – домашні господарства (33,17%), на третьому – транспорт (16,80 %). В економіці України провідна роль належить саме промисловості, де сконцентровано близько 40% всіх товарів і послуг та третину основних засобів. Особливу увагу необхідно звернути на низький рівень рентабельності (6%) та високий рівень зносу основних засобів (58%). Впровадженням інновацій займається близько 10% підприємств України. Майже 46% ВВП України виробляється у сфері переробки природних ресурсів, 16,3% – у сфері виробництва та розподілу енергоносіїв, характер національної економіки є енергоінтенсивним. Висока енергомісткість ВВП є однією з основних економічних проблем України.

Підприємства, які не можуть перекласти зростання витрат на споживачів, можуть втратити конкурентоспроможність на ринку. Це особливо стосується підприємств, які працюють на глобальному ринку, де вони стикаються з конкуренцією з боку компаній з країн з нижчими витратами на енергоносії [9]. Для малих і середніх підприємств (МСП) зростання цін на енергоносії може становити серйозний ризик для виживання. МСП часто мають менші фінансові резерви та меншу здатність перекладати зростання витрат на споживачів. Це означає, що вони більш вразливі до фінансових труднощів та потенційного банкрутства.

У зв'язку з підвищення тарифів на енергоносії зменшується інвестиційна активність підприємств,

вони будуть змушені відкладати або скасовувати інвестиційні проекти, щоб зберегти готівку, а це у свою чергу втрачені можливості для розвитку стартапів. Підприємства будуть переорієнтовувати свої інвестиції на енергоефективні технології, щоб зменшити свої витрати на енергоносії. Це може включати інвестування в енергозберігаюче обладнання, реконструкцію будівель для підвищення енергоефективності або перехід на відновлювані джерела енергії.

Щоб впоратися зі зростанням цін на енергоносії, підприємства можуть оптимізувати свої виробничі процеси, щоб зменшити споживання енергії. Це може включати такі заходи, як:

- використання більш енергоефективного обладнання;
- впровадження систем управління енергоспоживанням;
- перепланування виробничих процесів для зменшення енергоспоживання [9].

У деяких випадках підприємства можуть бути змушені скоротити виробництво, щоб впоратися зі зростанням цін на енергоносії. Це може призвести до втрати робочих місць та зниження економічного зростання. В контексті збереження енергії потрібно також зазначити впровадження внутрішнього забезпечення. У бізнесі важливо проводити енергоаудити для виявлення можливостей економії енергії. Інвестиції в енергоефективне обладнання, таке як промислові вентилятори та компресори, можуть значно зменшити витрати. Оптимізація освітлення за допомогою датчиків руху та світлодіодних ламп також допомагає знизити споживання. Впровадження систем управління енергоспоживанням дозволяє підприємствам контролювати свої витрати на енергію та знаходити нові можливості для економії. Заохочення співробітників до збереження енергії через програми винагород може сприяти формуванню культури відповідального споживання. Підвищення тарифів на енергоносії має значні макроекономічні наслідки, що впливають на економічне зростання, рівень інфляції та рівень безробіття [11]. Зростання цін на енергоносії зменшує доступні доходи домогосподарств, що призводить до зменшення споживчого попиту. Оскільки домогосподарства витрачають менше на інші товари та послуги, це може мати негативний вплив на економічне зростання. Зменшення сукупного ефективного споживчого попиту може призвести до зниження валового внутрішнього продукту (ВВП), який є загальною вартістю всіх товарів і послуг, вироблених в країні. Зниження споживчого попиту також може призвести до зниження податкових надходжень, оскільки домогосподарства та підприємства платять менше податків [11].

Ритейлери вже скаржаться на відчутне зниження рівня рентабельності в усіх сферах. Торговельний бізнес змушений адаптуватися, а такі несприятливі для розвитку сфери тенденції вже позначилися, і це

при тому, що багато ритейлерів, особливо фешн-ритейл (магазини одягу), ще не оговталися від наслідків карантинних обмежень. Український торговельний бізнес втрачає свою рентабельність. Поки що представники торговельного бізнесу переглядають свої підходи до витрат, зокрема під час укладання угод на оренду.

Підвищення тарифів на енергоносії є основним фактором інфляції, яка є загальним зростанням цін на товари та послуги. Енергоносії використовуються як вхідні ресурси для виробництва багатьох інших товарів і послуг, тому підвищення цін на енергоносії призводить до зростання витрат для підприємств. Для покриття цих додаткових витрат підприємства підвищують ціни на свою продукцію, що веде до зростання інфляції [11]. З іншого боку, зростання цін стримують фіксація тарифів на газ і тепло, часткове налагодження ланцюгів постачання, зокрема нафтопродуктів. Водночас слід зауважити, що, незважаючи на виклики, зумовлені агресією росії проти України, українській економіці впродовж останніх років все ж вдалось досягнути певних позитивних тенденцій. Наприклад, у вересні досягнуто найнижчий з початку війни показник зупинення бізнесів (11%), а частка тих, хто збільшив виробництво, зросла на 8%. Зокрема, 61% підприємств харчової промисловості, 53% поліграфічної та 47% легкої працюють на майже повну або повну та вищу потужність. Водночас частка тих хто вважає, що протягом майбутніх пів року загальноєкономічне середовище покращиться, зменшилась із 34,2% до 22,3% [12].

Масовані обстріли російськими військами об'єктів енергетики й енергетичної інфраструктури України завдали суттєвого негативного впливу на функціонування підприємств промисловості. У цьому контексті, слід виділити три основні групи негативних наслідків енергетичних обмежень та дефіциту енергоресурсів для промисловості та економіки України. Перша група, як ми вже зазначили, це посилення інфляційних тенденцій. Основними причинами цих тенденцій стає висока вартість електроенергії, що виробляється генераторами, порівняно з тарифами Укренерго (якщо ціна електроенергії Укренерго для підприємств становить 3–6 грн/кВт·год, то з використанням генератора вона зростає до 15–20 грн/кВт·год) [13].

Також імовірно подальше зростання граничних цін і тарифів на електроенергію для промислових споживачів. Друга група, – це скорочення експорту товарів (зокрема певної продовольчої продукції – передусім соняшникової олії, а також металургійних виробів), зростання товарного імпорту, насамперед нафтопродуктів (для забезпечення роботи генераторів), а також продукції машинобудування (для відновлення зруйнованих і пошкоджених об'єктів енергосистеми України). І третя група – зниження економічної активності підприємств та погіршення їхніх очікувань. Дефіцит енергоресурсів стає одним

із основних чинників посилення песимістичних очікувань промислових підприємств: дифузійний індекс очікувань ділової активності підприємств промисловості знизився до 40,6 п. у січні 2023 р. з 43,4 п. у грудні 2022 р. Загалом в економіці індекс очікувань ділової активності у січні 2023 р. знизився до 37,5 п. (у грудні 2022 р. він дорівнював 42,1 п.) [11].

Виклики, з якими зіткнулася Україна під час повномасштабного вторгнення, зумовлюють необхідність впровадження заходів із енергоефективності вже сьогодні. Енергоефективність — це не лише важливий інструмент для зниження витрат компаній, але й фундаментальна складова їх довгострокової стабільності, стійкості до кризових ситуацій і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Слід зазначити, що впровадження систем енергоменеджменту дозволяє скоротити витрати на енергію до 15 %, а за умови дотримання всіх рекомендацій можна досягти економії до 30 %. На сьогоднішній день, основою енергоменеджменту стала Енергетична стратегія України, що визначає мету та шляхи реалізації енергетичної політики України на довгостроковий період а також окреслює механізми її реалізації. Таким чином, дана Стратегія не є галузевим прорамним чи організаційно-розпорядчим документом розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України, що є змістом діючої редакції Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. Дана Стратегія є політичним документом який формалізує політику держави, окреслює завдання для своєї системи державного управління та формує механізм концентрації всіх зусиль суспільства на досягнення цілей розвитку всього енергетичного сектору України. Безпосередні кількісні та якісні цільові параметри Стратегії визначаються з урахуванням вимог забезпечення сталого розвитку українського суспільства на довгострокову перспективу, пріоритетів розвитку національної економіки та міжнародних зобов'язань України. Основними цільовими параметрами на період до 2035 року є:

- зниження до 2035 року енергоємності валового внутрішнього продукту до рівня 0,17 кг н.е. на 1 дол. США та наближення за цим показником до країн зі схожими кліматичними, географічними та економічними параметрами;
- оптимізація структури енергетичного балансу держави виходячи з вимог енергетичної безпеки та забезпечення частки відновлюваної енергетики на рівні 20%;
- досягнення до 2035 року рівня залежності від постачання з однієї країни не більше 30 % від загального обсягу споживання всіх видів енергоресурсів;
- забезпечення гарантованої відповідності генеруючих потужностей обсягам та режимам споживання електроенергії в об'єднаній енергетичній системі України, зокрема в частині наявності регулюючих потужностей;

— забезпечення до 2025 року технічної інтеграції ринків електроенергії та газу України та ЄС (наявність мереж транскордонної передачі) на рівні не менше 15 % відносно обсягу внутрішнього ринку України;

— формування до 2035 року системи гарантованого енергозабезпечення потреб національної економіки і суспільства в особливий період на рівні 90 днів споживання [14].

Європейсько-Українське Енергетичне Агентство (EUEA) спільно з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) реалізує проєкт «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України». У рамках цього проєкту започаткована Всеукраїнська премія «Лідери енергетичного менеджменту», яка спрямована на популяризацію енергоменеджменту серед українських підприємств і стимулювання їх до підвищення енергоефективності [15].

Органи державної влади можуть вжити низку заходів для пом'якшення негативного впливу підвищення тарифів на енергоносії на домогосподарства, підприємства та економіку в цілому. Уряди можуть надавати фінансову допомогу, зокрема субсидії на оплату енергоносіїв та компенсаційні виплати, щоб допомогти цим верствам впоратися зі зростанням цін. Також доцільно запровадити програми, які забезпечать підтримку домогосподарствам і підприємствам, що особливо постраждали від підвищення тарифів, щоб зменшити їх фінансовий тягар. Тому потребують подальшого вдосконалення програми підвищення енергоефективності багатоквартирних та індивідуальних житлових будинків. Разом з тим, для підвищення ефективності програм соціальної підтримки (зокрема на основі пріоритетного впровадження заходів з енергоефективності), забезпечення адресної допомоги у відповідності до законодавства ЄС доцільно вжити заходів щодо виявлення населення, яке страждає від енергетичної бідності. З цією метою необхідно передусім прийняти законодавство, в якому визначити поняття «енергетична бідність», критерії та інституційні засади для її вимірювання.

Для підвищення стійкості енергосистеми та конкурентності ринку Україна вже реалізовує політику розвитку розподіленої генерації, на основі установок зберігання енергії та «розумних мереж». Передбачено більш активну участь споживачів у ринку та використання нових ринкових моделей — механізму самовиробництва (самоспоживання), агрегації, управління попиту, енергетичних кооперативів тощо. Розвиток «розумних мереж» має відбуватися в рамках Концепції впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року. Оператори систем розподілу електроенергії в рамках п'ятирічних планів розвитку систем розподілу розробляють заходи з діджиталізації мереж та включають відповідні проєкти в свої інвестиційні програми, які підлягають затвердженню

з боку Регулятора. Фінансування програм відбувається в рамках тарифів на послуги з розподілу електроенергії, які для переважної більшості застосовуються на принципах стимулюючого регулювання (RAB-тарифи) [16].

Розвиток відновлюваних джерел енергії також відіграє ключову роль у пом'якшенні негативних наслідків підвищення тарифів. Інвестиції у сонячну та вітрову енергію можуть зменшити залежність країни від імпорту викопних палив, що робить економіку менш вразливою до коливань цін на енергоносії. Крім того, розвиток цього сектора може створити нові робочі місця в галузях виробництва та встановлення обладнання для відновлюваних джерел енергії, що стимулює економічний ріст [17]. Вся потреба людства в енергії на 180 років вперед може бути забезпечена сонячною енергією, яка досягає Землі тільки за один день. У чисельному вираженні Сонце посилає нашій планеті щодня 960 000 000 000 кіловат енергії. Це означає, що в майбутньому ні один із способів отримання енергії не пройде повз використання енергії Сонця [18]. Вітрові турбіни використовують силу вітру для генерації електроенергії, що також є екологічно чистим способом виробництва енергії. Гідроелектростанції, які використовують рух води, є одним з найбільших джерел відновлюваної енергії у світі. Геотермальні електростанції добувають тепло з надр Землі для виробництва електрики або опалення. Біомаса, включаючи деревину та рослинні залишки, може бути використана для виробництва тепла та електроенергії через спалювання або перетворення на біопаливо [19]. Стабільний розвиток спостерігається у використанні як альтернативної енергетики біомаси та біогазу, частка обсягу вироблення біомаси поступово збільшилась із 0% до 4%. Для України біоенергетика є одним із стратегічних напрямків розвитку сектору відновлюваних джерел енергії з огляду на високу залежність країни від імпортованих енергоносіїв, передусім природного газу, і великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. Однак темпи розвитку біоенергетики в Україні досі істотно відстають від європейських [20]. Ці альтернативні технології пропонують численні переваги. По-перше, вони використовують відновлювані ресурси, такі як сонце, вітер і вода, які не вичерпуються. По-друге, їхня експлуатація супроводжується значно меншими викидами парникових газів, що сприяє зменшенню негативного впливу на клімат. Альтернативні технології також можуть бути розгорнуті на місцевому рівні, що знижує залежність від централізованих енергетичних систем. Крім того, інвестиції в ці технології створюють нові робочі місця у сферах виробництва, будівництва та обслуговування [19]. З розвитком технологій і зниженням витрат альтернативні методи отримання енергії стають дедалі більш конкурентоспроможними в порівнянні з викопним

паливом. Їхнє широке впровадження є критично важливим для формування стійкого та безпечного енергетичного майбутнього.

Висновки. Підтверджено, що підвищення тарифів на енергоносії становить серйозну загрозу для домогосподарств, підприємств та економіки в цілому. Це явище може призвести до зниження рівня життя, скорочення інвестицій, підвищення інфляції та загострення економічної нестабільності.

Розвиток відновлюваних джерел енергії також є важливим кроком, оскільки це допоможе зменшити залежність від імпорту викопних палив і забезпечити екологічні переваги. Підтверджено наявність та необхідність використання численних індикаторів енергоефективності, зокрема це – своєння (упровадження) інновацій, капітальне будівництво нових сучасних енергоекономічних об'єктів, зміни в енергоспоживанні та наявність енергоефективних заходів, розвиток інноваційних енергоефективних знань.

Закцентовано увагу на необхідності захисту вразливих споживачів енергоресурсів, зменшенні проблем енергетичної бідності там, де її було виявлено та посиленні залучення споживача в енергетичний ринок і налагодження зворотного зв'язку з постачальниками енергії. Для пом'якшення негативних наслідків, які виникають внаслідок підвищення тарифів, урядам слід вжити комплексних заходів. Одним із важливих напрямків є підтримка малозабезпечених верств населення, що дозволить зменшити їх фінансовий тягар. Регулювання тарифів на енергоносії стане додатковим заходом для захисту споживачів від надмірного зростання цін. Крім того, виявлено необхідність чіткого визначення механізмів, за якими буде розв'язано проблему боргів, яких вже накопичилося на понад 60 млрд грн. Тобто слід визначити, що з ними потрібно робити, аби вони не перекладалися на споживачів.

З метою ефективного реагування на енергетичні виклики урядам слід впроваджувати цільову соціальну допомогу для підтримки малозабезпечених верств населення, інвестувати в програми енергоефективності, стимулювати розвиток відновлюваних джерел енергії через встановлювання механізмів регулювання цін на енергоносії та фіскальних заходів.

Вказані рекомендації дозволить створити умови для сталого економічного зростання і соціального добробуту та значного зменшення негативного впливу підвищення тарифів на енергоносії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стеценко А. А. Зарубіжний досвід реалізації державних програм у сфері житлово-комунального господарства. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. №2. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Stetsenko.pdf.
2. Сурменелян О. Р. Світовий досвід управління енергозбереженням. *Економіка та управління під-*

приємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 2 (22). С.96–108.

3. Данілюкова А. Ю. Механізм впровадження системи енергетичного менеджменту на промислових підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 8. Ч. 1. С. 58–61.

4. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_11_4.

5. Копецька Ю. О. Енергетичні ресурси підприємства як об'єкт управління: актуальність і передумови виокремлення. Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 12–13.01.2018 р.). Київ: Київський економічний науковий центр, 2018. С.66–69.

6. Микитенко В. В. (2004). Енергоефективність промислового виробництва. Київ : Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2004. 282 с

7. Перегуда Є. В., Стойко О. М., Деревінський В. Ф., Семко В. Л., Мамонтов І. О., Місержи С. Д. (2018). Політика енергоефективності та енергозбереження як чинник національної консолідації : проблеми формування та реалізації : Монографія. КиївТернопіль : «Бескиди». 2018. 203 с.

8. Суходоля О.М. Енергоємність валового внутрішнього продукту: тенденції та чинники впливу. Зб. наук. ред. Національної академії державного управління при Президентові України. 2003. № 2.

9. Державна служба статистики України. (2023). Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2023 році. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Українські новини. (2023). В Міненерго вважають 7,5 грн за кВт ринковою вартістю електрики. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1010751-v-minenergo-vvazhayut-7-5-grn-za-kvt-rynkovoyu-vartistyu-elektryky>.

11. Скидан О. В., Кільницька О. С., Яремova М. І., Старунська А. В. (2023). Регулювання цін на паливно-енергетичні ресурси як напрям зміцнення соціально-економічної та енергетичної безпеки України. Сталий розвиток економіки. 2023. Вип. 2(47). С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-31>.

12. Лазебник В. В. & Лазебник С. О. (2024). Вплив кризових періодів на купівельну спроможність споживачів. Collection of Scientific Papers «ЛОГОС». 2024. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.004>.

13. Череп, О. Г., Олейнікова, Л. Г., Лищенко, О. Г. & Осмаковська К. Ю. (2023). Енергоефективність під час війни та післявоєнна відбудова енергетичного сектору України. Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. 2023. Вип. 1–2 (84–85). С. 24–35. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf>.

14. Джеджула В.В. (2011). Сучасний стан та проблеми розвитку вітчизняного ринку енергоресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 187–191.

15. Кудлай В.С., Селіверстова Л.С. Аналіз ефективності використання енергетичних ресурсів. Вісник КНУТД. 2013. №6. С. 49–64.

16. Лір В., Письменна У.Є. Енергоефективність як детермінанта енергетичної безпеки держави та конкурентоспроможності національної економіки. Економіка і прогнозування. 2019. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_09_1_35_uk.pdf.

17. Соколюк С. Ю., Бленда Н. О., Чернега І. І., Жарун О. В., Коротеєв М. А. & Майданюк Р. П. Глобальна світова криза 2020–2023 років та її вплив на діяльність підприємницьких структур. Збірник наукових праць Уманського НУС. 2024. Вип. 104(2). С. 383–391. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-383-391>.

18. Статистика кінцевого споживання за секторами економіки 2020–2021 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

19. Мірай Н.Б. Оцінка взаємовпливу макроекономічних чинників та ланцюгів постачань в умовах війни. Економічний простір. 2024. № 190. С. 92–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-17>.

20. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. Вип. 4 «Український бізнес під час війни». Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ, 2022. 43 с. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=6996>.

21. Національний інститут стратегічних досліджень. Вплив енергетичних обмежень на функціонування промисловості України. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentar-ekspertiv/shchodo-vplyvu-enerhetychnykh-obmezhen-na-funktsionuvannya-promyslovosti>.

22. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. (2015). URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-12/Energy%20Strategy%202035.pdf>.

23. Держенергоефективності. Енергоефективність – фундаментальна складова довгострокової стабільності компаній. 2025. URL: <https://saee.gov.ua/news/energoefektivnist-fundamentalna-skladova-dovgostrokovoyi-stabilnosti-kompanii>.

24. Міністерство економіки України. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku>.

25. Skull O. G., Oleynikova L. G., Lyshchenko O. G., Osmakovska K. Yu. Energy efficiency during the war and post-war reconstruction of the energy sector of Ukraine. Bulletin of socio-economic research of ONEU. 2023. Vol. 1–2 (84–85). P. 24–35. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf>.

26. Півняк Г.Г., Шкрабець Ф.П. (2013). Альтернативна енергетика в Україні: монографія. Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2013. С. 109.

27. Разумков Центр. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.

28. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження. (2025). URL: <https://saee.gov.ua/>.

REFERENCES:

1. Stetsenko A.A. (2011). Zarubizhnyi dosvid realizatsii derzhavnykh prohran u sferi zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Foreign experience in the implementation of state programs in the field of housing and communal services]. Derzhavne upravlinnia: teoriia

ta praktyka, no. 2. Available at: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Stetsenko.pdf. (in Ukrainian)

2. Surmenelian O. R. (2013). Svitovyi dosvid upravlinnia enerhozberezhenniam [World experience of energy saving management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 2 (22), pp. 96–108. (in Ukrainian)

3. Danilkova A. Yu. (2016). Mekhanizm vprovadzhennia systemy enerhetychnoho menedzhmentu na promyslovykh pidpriemstvakh. [The mechanism of implementation of the energy management system at industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 8, ch. 1, pp. 58–61. (in Ukrainian)

4. Dzhezdzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Oranska N. O. (2017). Otsiniuvannia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise under the conditions of innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 10–14. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_11_4. (in Ukrainian)

5. Kopetska Yu. O. (2018). Enerhetychni resursy pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia: aktualnist i peredumovy vyokremlennia. [Energy resources of the enterprise as an object of management: relevance and prerequisites for separation]. *Analiz suchasnykh tendentsii zabezpechennia efektyvnosti ekonomiky krainy: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, 12–13.01.2018 r.). Kyiv: Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi tsentr, pp. 66–69. (in Ukrainian)

6. Mykytenko V. V. (2004). Enerhoefektyvnist promysloвого виробництва. [Energy efficiency of industrial production]. Kyiv: Obiednanyi instytut ekonomiky NAN Ukrainy, 282 p. (in Ukrainian)

7. Perehuda Ye. V., Stoiko O. M., Derevynskiy V. F., Semko V. L., Mamontov I. O., Miserzhy S. D. (2018). Polityka enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia yak chynnyk natsionalnoi konsolidatsii : problemy formuvannia ta realizatsii: monohrafiia [The policy of energy efficiency and energy saving as a factor of national consolidation: problems of formation and implementation: monograph]. Kyiv Ternopil: "Beskydy", 203 p. (in Ukrainian)

8. Sukhodolia O.M. (2003). Enerhoiemnist valovoho vnutrishnoho produktu: tendentsii ta chynnyky vplyvu. [Energy intensity of gross domestic product: trends and influencing factors]. *Zb. nauk. red. Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 2. (in Ukrainian)

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Indeksy spozhyvchykh tsin na tovary ta posluhy u 2023 rotsi. [Consumer price indices for goods and services in 2023]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)

10. Ukrainski novyny. (2023). V Minenerho vzhaiut 7,5 hrn za kVt rynkovoiu vartistiu elektryky. [The Ministry of Energy considers UAH 7.5 per kW to be the market price of electricity]. Available at: <https://ukranews.com/ua/news/1010751-v-minenergo-vvazhayut-7-5-grn-za-kvt-rynkovoyu-vartistyu-elektryky> (in Ukrainian)

11. Skidan O. V., Kilnitska O. S., Yareмова M., Starunska A. I. (2023). Rehuliuвання tsin na palyvno-enerhetychni resursy yak napriam zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi ta enerhetychnoi bezpeky Ukrainy. [Regulation of prices for

fuel and energy resources as a direction of strengthening the socio-economic and energy security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok eko-nomiky*, vol. 2(47), pp. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-31> (in Ukrainian)

12. Lazebnyk V. I., Lazebnyk S. AT. (2024). Vplyv kryzovykh periodiv na kupivelnu spromozhnist spozhyvachiv. [The impact of crisis periods on the purchasing power of consumers]. *Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ"*, pp. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.004> (in Ukrainian)

13. Cherep O. H., Oleinikova L. H., Lyschenko O. H., Osmakovska K. Yu. (2023). Enerhoefektyvnist pid chas viiny ta pisliavoienna vidbudova enerhetychnoho sektoru Ukrainy. [Energy efficiency during the war and post-war reconstruction of the energy sector of Ukraine]. *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen ONEU*, vol. 1–2 (84–85), pp. 24–35. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf>. (in Ukrainian)

14. Dzhezdzhula V.V. (2011). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku vitchyznianoho rynku enerhoresursiv. [The current state and problems of the development of the domestic energy market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, no. 6, t. 1, pp. 187–191. (in Ukrainian)

15. Kudlai V.S., Seliverstova L.S. (2013). Analiz efektyvnosti vykorystannia enerhetychnykh resursiv. [Analysis of the efficiency of the use of energy resources]. *Visnyk KNUTD*, no. 6, pp. 49–64. (in Ukrainian)

16. Lir V., Pysmenna U.Ie. (2019). Enerhoefektyvnist yak determinanta enerhetychnoi bezpeky derzhavy ta konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Energy efficiency as a determinant of energy security of the state and competitiveness of the national economy]. *Ekonomika i prohnovuvannia*. Available at: http://eip.org.ua/docs/EP_09_1_35_uk.pdf. (in Ukrainian)

17. Sokoliuk S. Yu., Blenda N. O., Cherneha I. I., Zharun O. V., Korotieiev M. A. & Maidaniuk R. P. (2024). Hlobalna svitova kryza 2020–2023 rokiv ta yii vplyv na diialnist pidpriemnytskykh struktur. [The global world crisis of 2020–2023 and its impact on the activity of business structures]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho NUS*, vol. 104(2), pp. 383–391. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-383-391>. (in Ukrainian)

18. Statystyka kintsevoho spozhyvannia za sektoramy ekonomiky 2020–2021 rr. [Final consumption statistics by economic sectors 2020–2021]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)

19. Mihai N.B. (2024). Otsinka vzaiemovplyvu makroekonomichnykh chynnykiv talantsiuhiv postachan v umovakh viiny. [Assessment of the mutual influence of macroeconomic factors and supply chains in conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 190, pp. 92–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-17>. (in Ukrainian)

20. Kuziakiv O., Anhel Ye., Hulik A., Fedets I. (2022). Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv. [New monthly survey of enterprises]. Vyp. 4 "Ukrainskyi biznes pid chas viiny". Kyiv: Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. Kyiv, 43 p. Available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=6996>. (in Ukrainian)

21. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Vplyv enerhetychnykh obmezhen na funktsionuvannia promyslovosti Ukrainy. [The influence of energy restrictions on the functioning of the industry of Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/>

shchodo-vplyvu-enerhetychnykh-obmezh-en-na-funktsionuvannya-promyslovosti. (in Ukrainian)

22. Enerhetychna stratehiia ukrainy na period do 2035 roku. (2015) [Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035]. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-12/Energy%20Strategy%202035.pdf>. (in Ukrainian)

23. Derzhenerhoefektyvnosti. (2025). Natsionalnyi plan z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku. [Energy efficiency is a fundamental component of long-term stability of companies]. Available at: <https://saee.gov.ua/news/energoefektivnist-fundamentalna-skladovadovgostrokovoyi-stabilnosti-kompanii>. (in Ukrainian)

24. Ministerstvo ekonomiky Vkrainy. (2024). Natsionalnyi plan z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku. [National Energy and Climate Plan for the period up to 2030]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (in Ukrainian)

25. Skull O. G., Oleynikova L. G., Lyshchenko O. G., Osmakovska K. Yu. (2023). Energy efficiency during the war and post-war reconstruction of the energy sector of Ukraine. *Bulletin of socio-economic research of ONEU*, vol. 1–2 (84–85), pp. 24–35. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf>. (in Ukrainian)

26. Pivniak H.H., Shkrabets F.P. (2013). Alternatyvna enerhetyka v Ukraini: monohrafiia [Alternative energy in Ukraine: monograph]. Nats. him. un-t. D.: NHU, 109 z. (in Ukrainian)

27. Razumkov Tsent. (2022). Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny. [Renewable energy sector of Ukraine before, during and after the war]. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viiny>. (in Ukrainian)

28. Derzhavne ahenstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia. (2025). [State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving]. Available at: <https://saee.gov.ua/>. (in Ukrainian)

РИНОК ПРАЦІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ПРОБЛЕМИ ВІЙСЬКОВОГО ПЕРІОДУTHE LABOR MARKET OF THE NATIONAL ECONOMY:
PROBLEMS OF THE WAR PERIOD

У статті досліджено вплив військового стану в Україні на структуру, динаміку та особливості ринку праці. Зроблено висновок про значні трансформації у зайнятості, попиті на робочу силу, мобільності працівників. Систематизовано основні проблеми ринку праці України під час війни. Надано оцінку викликам релокації для бізнесу та її додатковим можливостям. Виявлено дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу на ринку праці України. Розроблено пропозиції для усунення причин кадрового голоду та трудонадлишковості, а також для досягнення стабільності на ринку праці в сучасних умовах. Доведено необхідність забезпечення гармонійної взаємодії між навчанням, адаптацією та розширенням можливостей для робочої сили, а також зроблено акцент на поліпшенні конкурентоспроможності працівників. Обґрунтовано перспективи відновлення ринку праці, а також ключові завдання держави та бізнесу на ринку для їх досягнення. Показано, що забезпечення стабільності та розвитку ринку праці в умовах війни потребує застосування комплексного підходу.

Ключові слова: ринок, праця, національна економіка, військовий період.

The article shows that the state of war in Ukraine significantly changed the structure, dynamics and features of the labor market. Significant transformations in employment, labor demand, and employee mobility have been revealed. It has been proven that the main changes in the labor market during the war are a reduction in employment and an increase in unemployment, income instability, changes in the structure of employment, labor mobility and migration, and state support for employment. The main problems of the labor market of Ukraine during the war are systematized. It has been proven that the high level of unemployment is the result of the mobilization and outflow of labor due to emigration, non-renewed enterprises, the need to adapt to new conditions. The positives and negatives of the impact of business relocation on the state of the labor market are determined. It is shown that the challenges are: financial costs, organizational difficulties, risks of losing personnel, and additional opportunities are geographical expansion by entering new markets; maintaining a high level of personnel potential, using remote or hybrid employment programs; adaptation of a business model focused on resettled customers. An imbalance between supply and demand for labor on the labor market of Ukraine was revealed. Proposals have been developed to eliminate the causes of personnel hunger and overwork, as well as to achieve stability in the labor market in modern conditions. Proposals to ensure a harmonious interaction between training, adaptation and expansion of opportunities for the workforce, as well as an emphasis on improving the competitiveness of employees, are substantiated. The prospects for the restoration of the labor market, as well as the key tasks of the state and business in the system of the national economy, which consist in supporting employment, retraining workers, and developing strategically important sectors, have been determined. It has been proven that ensuring the stability and development of the labor market in the conditions of war requires the use of a comprehensive approach that combines support for socially vulnerable population groups, restoration of key economic sectors, improvement of the qualifications of the workforce, as well as effective management of labor motivation.

Key words: market, labor, national economy, war period.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-11>

Чередніченко С.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Інституту управління,
Заклад вищої освіти
«Класичний приватний університет»

Cherednichenko Stanislav

Institution of Higher Education
"Classical Private University"

Постановка проблеми. Ринок праці – це система соціально-економічних відносин, що забезпечує взаємодію між роботодавцями та працівниками, регулюючи попит, пропозицію, ціну та умови праці в національній економіці. Як один із ключових механізмів функціонування національної економіки, ринок праці визначає рівень зайнятості, продуктивність праці, рівень доходів населення та загальну економічну стабільність. Він забезпечує ефективний розподіл трудових ресурсів між галузями економіки, впливає на рівень споживання, інвестиційну активність та конкурентоспроможність країни. Важлива соціально-економічна роль ринку праці не виключає притаманних йому негативних факторів, дія яких посилилася в умовах воєнного стану, а саме: високий рівень безробіття, масова трудова міграція, неформальна зайнятість, дисбаланс між попитом і пропозицією тощо. Гострота проблем ринку праці національної

економіки в умовах військового періоду обумовлює актуальність підготовки статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання функціонування ринку праці в умовах воєнного стану обговорюються у працях багатьох вчених. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Кириченко С. О. відзначають [1, с. 15], що воєнні дії суттєво вплинули на ринок праці України, викликавши масові переміщення населення, скорочення робочих місць і зміну попиту на професії. Багато підприємств були змушені зменшити або припинити свою діяльність, особливо в регіонах, що зазнали найбільших руйнувань. З іншого боку, як зауважує Чернявська Ю. Б., Головаш Б. Е. [2, с. 116], з'явилися нові можливості, такі як розвиток дистанційної роботи, зростання попиту на фахівців у сфері кібербезпеки, відновлення інфраструктури та соціальних послуг. Кулицький С. відзначає, що за даними ООН з початку повномасштабної військової агресії Росії

на початок 2023 р. у країнах Європи було зареєстровано понад 4,9 млн осіб. біженців з України [3, с. 159]. Кримова О. С. акцентує увагу на тому, що урядова стратегія підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни є ключовим фактором для відновлення економіки та стабілізації ринку праці [4, с. 155].

Петренко В. С., Мельникова К. В., Петренко Д. О. зауважує, що повноцінний аналіз ринку праці під час війни ускладнений через відсутність актуальної та детальної статистики [5, с.41]. Однак, за наявними даними Державної служби зайнятості України та сайтів пошуку роботи, автори роблять ключові висновки щодо стану ринку праці під час війни: скорочення кількості вакансій у багатьох сферах, особливо в промисловості, будівництві та сфері послуг; перекваліфікація та адаптація робочої сили до нових умов, зокрема до дистанційної роботи та військових спеціальностей; вплив мобілізації на дефіцит кадрів у певних галузях, особливо в секторі виробництва та логістики.

Донкоглова Т. О. аналізує питання зайнятості, монетарної політики та міграції у тісному діалектичному взаємозв'язку [6, с. 51]. Основними викликами для ринку праці та економіки автор вважає: високе безробіття внаслідок руйнування підприємств і структурних змін в економіці; вимушену міграцію та демографічний дисбаланс через відтік працездатного населення за кордон, що зменшує споживання та внутрішній попит; обмежена ефективність монетарної політики, оскільки НБУ змушений балансувати між інфляцією, стабілізацією гривні та підтримкою ліквідності; низький рівень приватних переказів, оскільки українці витрачають

зароблені кошти за кордоном, що уповільнює відновлення економіки.

Гончарук І. В., Томашук І. В. обґрунтовують пропозиції з мотивації громадян залишатися та працювати в Україні: підвищення заробітних плат і покращення умов праці; спрощення бюрократичних процедур для підприємців; інвестиції в освіту та професійну підготовку молоді [7, с. 26].

Тема релокації, як зауважує Кордас А. Р., Продіус Ю. І., є багатогранним питанням, яке має як виклики, так і можливості [8, с. 124]. Для бізнесу підтримка релокантів може стати стратегічним кроком у розширенні ринку та забезпеченні кадрової стійкості. Мантур-Чубата О. С., Ваганова Л. В. справедливо зазначають, що ситуація на ринку праці України зараз справді складна, і оцінка її стану вимагає швидкого реагування на зміни, які можуть відбуватися кожного дня [9, с. 84]. Це питання потребує комплексного підходу та інтеграції різних механізмів для ефективної адаптації до нових реалій.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка рекомендацій із розвитку ринку праці національної економіки в умовах військового періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ринок праці є основою економічного розвитку, оскільки рівень зайнятості, доходи населення та конкурентоспроможність країни залежать від його ефективності. Він відіграє важливу роль у функціонуванні національної економіки (табл. 1).

Таким чином, високий рівень зайнятості сприяє економічному зростанню, тоді як безробіття та трудова міграція можуть гальмувати розвиток. Інвестування в людський капітал, розвиток освіти та

Таблиця 1

Функції, об'єкти, роль ринку праці у системі національної економіки

№ з/п	Функції	Об'єкти	Роль
1	Створення доданої вартості та економічне зростання	– робоча сила є основним ресурсом для виробництва товарів і послуг	– ефективне використання трудового потенціалу збільшує рівень ВВП країни; – високий рівень зайнятості сприяє збільшенню податкових надходжень до бюджету.
2	Формування доходів населення та рівня споживання	– заробітна плата є основним джерелом доходів для більшості громадян	– зростання зайнятості збільшує купівельну спроможність населення; – високий рівень доходів стимулює внутрішній попит та розвиток бізнесу
3	Інвестиційна привабливість країни	– якість трудових ресурсів визначає конкурентоспроможність країни у міжнародній економіці	– низький рівень безробіття створює сприятливі умови для розвитку підприємництва; – розвинений ринок праці приваблює іноземних інвесторів, які зацікавлені у висококваліфікованих кадрах
4	Соціальна стабільність та добробут населення	– баланс між попитом і пропозицією на ринку праці сприяє економічній рівновазі	– висока зайнятість зменшує рівень бідності та соціального напруження; – зниження безробіття зменшує навантаження на соціальні фонди держави
5	Інноваційний розвиток та цифровізація економіки	– кваліфікована робоча сила є важливим фактором впровадження інновацій та автоматизації	Освіта та підготовка кадрів сприяють розвитку високотехнологічних секторів (ІТ, біотехнології, енергетика).

Джерело: власна розробка

створення робочих місць у перспективних галузях є ключем до успішної економіки. Суб'єктами ринку праці є: роботодавці – підприємства, організації, державні установи, які створюють робочі місця; працівники – особи, що пропонують свою працю в обмін на заробітну плату; держава – встановлює правила, регулює трудові відносини, визначає рівень мінімальної зарплати; профспілки та громадські організації – захищають права працівників.

Види ринку праці, які класифікуються за рівнем кваліфікації, за характером зайнятості, за територіальною ознакою, представлені на рис. 1.

Основними показниками ринку праці є: рівень безробіття – частка безробітних серед економічно активного населення; рівень зайнятості – частка працюючого населення; середня заробітна плата – рівень доходів працівників у різних секторах економіки; тривалість пошуку роботи – середній час, необхідний для працевлаштування.

Військовий стан в Україні суттєво змінив структуру, динаміку та особливості ринку праці.

Відбулися значні трансформації у зайнятості, попиті на роботу, мобільності працівників та рівні безробіття.

Основні зміни на ринку праці під час війни представлені у табл. 2.

Основні напрямки підтримки МСП (малого та середнього підприємництва) охоплюють: грантові програми – фінансування для відкриття бізнесу, купівлі часток у нових компаніях, розвитку інновацій та технологій; фінансова та інфраструктурна підтримка МСП – надання кредитів під низькі відсотки, інвестиції в критичну інфраструктуру, створення нових робочих місць; навчання та перекваліфікація – програми професійної підготовки для підвищення конкурентоздатності українців на ринку праці.

Основними викликами релокації для бізнесу є: фінансові витрати, які покривають витрати на переїзд, житло та адаптацію працівників, а також додаткові витрати на легалізацію роботи в інших країнах (дозволи, податки, юридичні консультації); організаційні труднощі, пов'язані з координацією релокації

За рівнем кваліфікації			За характером зайнятості		За територіальною ознакою	
висококваліфікований (ІТ, медицина, фінанси)	середньокваліфікований (логістика, виробництво)	низькокваліфікований (будівництво, сільське господарство)	формальний сектор (офіційне працевлаштування, контракти, податки).	неформальний сектор (нелегальна зайнятість, тіньова економіка).	регіональний ринок праці (міські та сільські регіони)	міжнародний ринок праці (трудова міграція)

Рис. 1. Види ринку праці в системі національної економіки

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Основні зміни на ринку праці під час війни

№ з/п	Зміни	Їх зміст
1	Скорочення зайнятості та зростання безробіття	– втрата робочих місць через руйнування підприємств, скорочення бізнесу; – закриття або релокація компаній у більш безпечні регіони; – проблеми з економічною активністю через логістичні труднощі та зниження попиту
2	Нестабільність доходів	– зниження зарплат у багатьох сферах, обмеження можливостей заробітку для самозайнятих осіб та малого бізнесу
3	Зміни у структурі зайнятості	– зростання попиту на військові спеціальності, збільшення вакансій у сфері оборони, безпеки, виробництва БПЛА; – зростання тіньової зайнятості, тобто неофіційної праці через неможливість оформлення трудових відносин; – дистанційна робота шляхом активного використання онлайн-формату у сфері ІТ, освіти, фінансів.
4	Трудова мобільність та міграція	– масова внутрішня міграція населення у більш безпечні регіони; – трудова міграція українців у Європу шляхом відтоку фахівців за кордон; – дефіцит кадрів у низці галузей через мобілізацію та міграцію.
5	Державна підтримка зайнятості	– програми компенсації зарплат для працевлаштування ВПО; – кредити та гранти для малого бізнесу (програма «єРобота»); – пільгове кредитування підприємств, що створюють нові робочі місця.

Джерело: власна розробка

та забезпечення стабільної роботи віддалених співробітників, а також відмінностями у правовому полі та регуляціях інших країн; ризики втрати персоналу, оскільки працівники можуть не повернутися до України, що створює розрив у кадровому забезпеченні. Також посилюється конкуренція з іноземними компаніями за українські таланти.

Релокація для бізнесу створює не тільки виклики, але і додаткові можливості: географічне розширення шляхом виходу на нові ринки разом із релокованими співробітниками, відкриття нових філій та міжнародних представництв; збереження кадрового потенціалу шляхом запобігання втраті цінних кадрів через виїзд за кордон, а також використання програм дистанційної або гібридної зайнятості; адаптація бізнес-моделі, орієнтованої на клієнтів-переселенців, які мають попит на українські товари та послуги, а також використання діджитал-рішень для підтримки зв'язку з аудиторією за кордоном. Ключовими інструментами для ефективної релокації є: фінансова підтримка та грантові програми шляхом використання міжнародних фондів для підтримки бізнесу та релокантів; юридична адаптація на основі консультацій щодо ведення бізнесу за кордоном, надання податкових пільг, взаємодії з державними структурами; технологічні рішення шляхом впровадження CRM-систем, автоматизації бізнес-процесів, використання хмарних сервісів для ефективної взаємодії з персоналом і клієнтами; освітні ініціативи шляхом навчання персоналу для роботи у міжнародному середовищі, підвищення кваліфікації, мовної підготовки.

Основними проблемами ринку праці України під час війни є:

- високий рівень безробіття як результат мобілізації та відтоку робочої сили через еміграцію. Це створює дефіцит кваліфікованих працівників та ускладнює відновлення виробничих потужностей;
- невідновлені підприємства. Багато підприємств не відновили свою діяльність, зокрема через руйнування, зміщення ринків збуту, та відсутність інвестицій. Це стримує створення нових робочих місць і погіршує ситуацію з зайнятістю;
- необхідність адаптації до нових умов. Важливим аспектом є інтеграція нових підходів до навчання, розвитку і підвищення кваліфікації працівників у нових умовах, що виникли після війни. Проблема полягає в тому, що значна частина людей потребує перепідготовки чи набуття нових навичок.

На ринку праці України існує певний дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу. Тенденція до зниження кількості вакансій при зменшенні чисельності безробітних є парадоксальною, оскільки на перший погляд може здаватися, що ринок праці вирівнюється. Проте збереження дефіциту кваліфікованих кадрів є серйозним викликом для економіки.

Причини кадрового голоду та трудонадлишковості в сучасних умовах України у табл. 3.

Для вирішення кадрового голоду на ринку праці України необхідно реалізувати ряд заходів:

- підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів на основі програм перекваліфікації, зокрема для тих осіб, хто через мобілізацію або

Таблиця 3

Причини кадрового голоду та трудонадлишковості в сучасних умовах України

№ з/п	Причина	Потреби	Наслідки
1	Дефіцит кваліфікації	є потреба у висококваліфікованих працівниках, зокрема в технологічних, інженерних, медичних та інших сферах	ринок праці часто не може задовольнити цей попит через недостатню підготовленість робітників або відсутність специфічних навичок, що є необхідними для сучасних умов
2	Міграція робочої сили	із-за високої міграції українців за кордон через воєнний конфлікт або через економічні труднощі, багато кваліфікованих кадрів залишають країну	загострює дефіцит працівників у певних галузях, водночас на ринку залишається велика кількість незаповнених вакансій, які вимагають специфічних навичок
3	Неготовність роботодавців до зміни підходів	роботодавці намагаються залучити працівників через підвищення зарплат, але не мають відповідних механізмів для адаптації кваліфікації своїх кадрів або змін в організації праці	створює ситуацію, коли зарплати зростають, але кількість вакансій не збільшується відповідно до попиту
4	Трудові міграції всередині країни	релокація підприємств і працівників з тимчасово окупованих територій до центральних і західних областей країни створює нестабільність на місцевих ринках праці	у деяких регіонах спостерігається перевантаження, а в інших - кадровий голод
5	Зниження конкурентоспроможності серед місцевих працівників	у багатьох випадках співробітники не мають необхідних навичок чи готовності до змін, що ускладнює задоволення вимог роботодавців	залишки робочої сили не можуть покрити потреби певних секторів

Джерело: власна розробка

інші обставини втратив роботу. Перехід на нові професії, особливо у сфері інформаційних технологій та інженерії, дозволить значно збільшити кількість конкурентоспроможних працівників;

- розвиток цифрових навичок і навчання стає необхідним для великої кількості працівників для забезпечення їх відповідності вимогам сучасного ринку праці, оскільки він активно рухається в бік цифрових технологій;

- інвестування в трудову міграцію та робочу силу з інших країн дозволить тимчасово компенсувати кадровий дефіцит. Для задоволення кадрових потреб, зокрема в сільському господарстві, будівництві чи обслуговуванні, можна розглянути залучення робітників з інших країн;

- залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які можуть стати важливою частиною робочої сили у нових регіонах. Створення умов для їх професійної адаптації та надання можливостей для перекваліфікації дозволить зменшити дефіцит робочої сили у цих регіонах;

- стимулювання бізнесу до адаптації до змін вимагає від роботодавців готовності інвестувати в розвиток своїх працівників, впроваджувати гнучкі моделі роботи та залучати нові кадри через модернізацію бізнес-процесів.

В умовах воєнного стану відбулися зміни секторальної структури ринку праці. Внаслідок війни певні галузі, як-от сільське господарство, будівництво, обробна промисловість, постраждали через знищення виробничих потужностей або втрату робочої сили. Водночас зростає попит на спеціалістів у сферах, що мають стратегічне значення під час війни, таких як: оборонна сфера – зокрема, військові інженери, технічні спеціалісти, ремонтники, логісти та інші фахівці; медична сфера – з огляду на величезні потреби в медичних працівниках, таких як хірурги, медсестри, анестезіологи, психологи тощо; ІТ-сфера та цифрові технології – зважаючи на інтенсивний розвиток цифровізації та онлайн-рішення в період війни.

Погоджуємося з Цимбалюк Г. С., Рихліцькою Н. В., що кадровий дефіцит справді є гострою проблемою для України [10, с. 5]. Причинами цього є: міграція за кордон і мобілізація, диспропорції між секторами, коли попит на певні спеціальності зростає, а пропозиція залишається обмеженою.

Міграція робочої сили, як у межах країни, так і за кордон, змінила структуру попиту на працю в різних регіонах. ВПО створюють нові виклики, зокрема: необхідність адаптації до нових місць проживання та працевлаштування, створення спеціальних програм підтримки, які допоможуть знайти роботу для переміщених осіб, перекваліфікація та забезпечення доступу до освіти та навчальних програм.

Зовнішня трудова міграція українців дійсно є важливим соціально-економічним явищем, яке має як позитивні, так і негативні наслідки для

України. Ви зазначили кілька ключових аспектів, які формують міграційні процеси та потребують відповідної державної реакції. Ось кілька додаткових думок і пропозицій щодо міграційної політики:

Бикова А. Л., Манжелій Д. В. роблять акцент на позитивних та негативних впливах трудової міграції [11, с. 375]. Позитивними наслідками є: здійснення грошових переказів через те, що міграція є одним із основних джерел валютних надходжень в Україну; використання професійного досвіду через повернення працівників з новими знаннями та навичками, що може сприяти розвитку економіки; зниження безробіття, оскільки виїзд громадян з країни може зменшити напругу на ринку праці. Негативні наслідками трудової міграції є: "витік мізків", оскільки міграція кваліфікованих кадрів послаблює національну економіку; демографічна криза, оскільки масова міграція призводить до скорочення чисельності населення працездатного віку; соціальна роз'єднаність обумовлена тривалою розлукою з родинами, що створює соціальні проблеми. Заходами для мінімізації негативних наслідків є:

- удосконалення міграційної політики шляхом розробки програм реінтеграції для тих, хто повертається до України після закордонного працевлаштування; надання державної підтримки в адаптації біженців і мігрантів, які повернуться після війни.

- забезпечення соціального захисту шляхом: установа угод з приймаючими країнами щодо соціального забезпечення українських працівників, розробки програм для підтримки дітей трудових мігрантів;

- створення економічних стимулів для розвитку робочих місць і стимулювання підприємництва в Україні, зниження податкового навантаження для малого бізнесу та підприємців, які повертаються з-за кордону.

Особливо актуальним буде створення програм для повернення мігрантів і біженців після війни. Це включає не лише фінансову підтримку, а й психологічну допомогу, професійну переорієнтацію та можливості для освіти.

Для стабілізації ринку праці вкрай важливо відновлювати зруйновані підприємства та створювати нові робочі місця, що сприятиме залученню людей до продуктивної праці та зниженню рівня безробіття. Пріоритетними для відновлення мають бути: стратегічні підприємства в таких галузях, як сільське господарство, енергетика, транспорт, комунікації; розвиток секторів, що можуть забезпечити більш стійке економічне зростання в умовах війни, таких як ІТ, аграрний сектор, логістика.

Шляхами подолання дефіциту робочої сили є: розширення програм перекваліфікації через залучення працівників до нових секторів економіки через навчальні курси; мотивація для повернення мігрантів шляхом створення привабливих умов

для тих, хто виїхав за кордон; підтримка віддаленої зайнятості на основі зменшення регіональних диспропорцій шляхом розвитку дистанційної роботи; автоматизація та цифровізація шляхом зменшення потреби в кадрах у низькотехнологічних секторах.

В умовах війни виникає потреба в швидкому перенавченні та перекваліфікації трудових ресурсів. Важливо: створювати мобільні навчальні програми для людей, які потребують нових професій; акцентувати увагу на професіях, що мають попит у воєнний час і після відновлення країни; заохочувати організації та роботодавців до надання підтримки своїм працівникам через внутрішні програми навчання та професійного розвитку.

Мотивація працівників є критично важливою в умовах війни, особливо коли люди стикаються з великими труднощами, такими як стрес, невизначеність, недостатня зарплата та постійний ризик. Для забезпечення мотивації необхідно: застосовувати моделі мотивації, які вже успішно використовуються в розвинених країнах, адаптуючи їх до місцевих умов, зокрема до специфіки праці в умовах кризи; враховувати нові потреби працівників, такі як гнучкість робочого часу, дистанційна робота, додаткові соціальні гарантії, психологічна підтримка; забезпечувати належний рівень оплати праці, що повинна відповідати вимогам стабільності та інфляційним процесам.

Для підтримки підприємств в умовах війни уряди можуть запропонувати пільгові кредити, податкові пільги та інші стимули для відновлення виробництва та створення нових робочих місць. Важливо забезпечити максимально зручний доступ до цих ресурсів для малого та середнього бізнесу.

Цифрові технології можуть значно покращити управління ринком праці, зокрема: автоматизація процесів пошуку роботи та подачі вакансій через спеціалізовані онлайн-платформи; використання аналітики для точного прогнозування потреби в різних професіях у післявоєнний період; впровадження онлайн-курсів для перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

В умовах воєнного стану змінюється структура попиту на професії в умовах війни. Зокрема, зріс попит на такі спеціальності: оборонна промисловість – виробництво зброї, дронів, бронезилових; будівельна галузь – відновлення інфраструктури, житла; логістика та транспорт – постачання гуманітарної допомоги, військових вантажів; ІТ-сектор – кібербезпека, програмування, онлайн-сервіси; медицина – лікарі, військові медики, реабілітологи; сільське господарство – виробництво продовольства в умовах блокади. Натомість відбувається скорочення попиту на професії у сфері туризму, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібно-торгівлі (непродовольчі товари), розважальної індустрії.

У 2022 році через повномасштабне вторгнення РФ відбувся найбільший за останні десятиліття потік біженців з України, що суттєво змінило структуру європейського ринку праці. Українці заповнили нішу, яка раніше була зайнята традиційними трудовими мігрантами, зокрема в таких секторах, як: будівництво (Польща, Німеччина, Чехія), Промисловість (країни Балтії, Польща, Словаччина). Українські емігранти – висококваліфіковані спеціалісти змогли працевлаштуватися у глобальних компаніях ІТ. Багато українців працюють у сфері обслуговування – готельно-ресторанний бізнес, догляд за людьми похилого віку. Однак статус українських біженців у ЄС відрізняється від традиційних трудових мігрантів. Багато з них мають тимчасовий захист, що дає можливість працювати без додаткових дозволів, але їхня подальша інтеграція залишається викликом.

Негативними факторами ринку праці, що впливають на економічний розвиток, є:

- високий рівень безробіття, що призводить до зменшення податкових надходжень і зростання соціальних витрат;

- масова трудова міграція, що призводить до «відтоку мозків» і зменшення трудового потенціалу країни. Виїзд кваліфікованих фахівців за кордон призводить до втрати конкурентоспроможних кадрів через демографічні зміни;

- неформальна зайнятість, наслідком якої є тінізація економіки, втрата державного контролю над трудовими ресурсами, відсутність соціальних гарантій у неофіційно працевлаштованих;

- дисбаланс між попитом і пропозицією обумовлює недостатню кількість кваліфікованих фахівців у стратегічних галузях;

- структурні диспропорції, викликані дефіцитом кваліфікованих кадрів у технологічних галузях і надлишком робочої сили у традиційних секторах (сільське господарство, промисловість);

- низька продуктивність праці через відставання у впровадженні інновацій та цифрових технологій, недостатнє фінансування освіти та підготовки кадрів;

- втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію;

- скорочення інвестицій у створення робочих місць;

- нестабільність економічної ситуації та низька платоспроможність підприємств.

Ключовими викликами кадрового забезпечення національної економіки є:

- дефіцит робочої сили, обумовлений масовою міграцією кваліфікованих кадрів за кордон, втратою працездатного населення через бойові дії та мобілізацію, відтоком молоді та зменшенням кількості студентів у професійно-технічних закладах;

- невідповідність між попитом і пропозицією через: брак спеціалістів у стратегічних галузях

(будівництво, енергетика, оборонна промисловість), зниження попиту на фахівців у сферах, що зазнали найбільших втрат (туризм, роздрібна торгівля, сфера послуг);

– зміна структури зайнятості через: поширення дистанційної роботи та гіг-економіки, пере-кваліфікацію працівників та потребу у швидкому навчанні новим навичкам; розвиток самозайнятості та малого підприємництва.

Висновки.

1. Військовий стан в Україні суттєво змінив структуру, динаміку та особливості ринку праці. Відбулися значні трансформації у зайнятості, попиті на робочу силу, мобільності працівників. Основні зміни на ринку праці під час війни: скорочення зайнятості та зростання безробіття, нестабільність доходів, зміни у структурі зайнятості, трудова мобільність та міграція, державна підтримка зайнятості.

2. Основними проблемами ринку праці України під час війни є: високий рівень безробіття як результат мобілізації та відтоку робочої сили через еміграцію, невідновлені підприємства, необхідність адаптації до нових умов. Викликами релокації для бізнесу є: фінансові витрати, організаційні труднощі, ризики втрати персоналу. Додатковими можливостями є: географічне розширення шляхом виходу на нові ринки; збереження високого рівня кадрового потенціалу, використання програм дистанційної або гібридної зайнятості; адаптація бізнес-моделі, орієнтованої на клієнтів-переселенців.

3. На ринку праці України існує певний дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу. Для усунення причин кадрового голоду та труднонадлишковості, а також для досягнення стабільності на ринку праці в сучасних умовах України необхідно забезпечити гармонійну взаємодію між навчанням, адаптацією та розширенням можливостей для робочої сили, а також зробити акцент на поліпшенні конкурентоспроможності працівників.

4. Перспективами відновлення ринку праці є: залучення інвестицій у післявоєнне відновлення, повернення фахівців з-за кордону після стабілізації ситуації, розвиток нових напрямків (відновлення інфраструктури, військові технології, цифровізація). Ключовими завданнями держави та бізнесу на ринку праці у системі національної економіки є підтримка зайнятості, пере-кваліфікація працівників, розвиток стратегічно важливих секторів.

5. Забезпечення стабільності та розвитку ринку праці в умовах війни потребує застосування комплексного підходу, який поєднує підтримку соціально вразливих груп населення, відновлення ключових економічних секторів, підвищення кваліфікації робочої сили, а також ефективне управління мотивацією праці.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування шляхів відновлення ринку праці національної економіки у післявоєнний період.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Кириченко С. О. Макроекономічні зміни на ринку праці, викликані воєнними діями на території України. *Economic synergy*. 2022. Iss. 3. С. 6–16.

2. Чернявська Ю. Б., Головаш Б. Е. Макроекономічні аспекти розвитку національного ринку праці під час воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 109–117.

3. Кулицький С. Дослідження на базі ресурсів наукової бібліотеки проблем українських вимушено переміщених осіб-біженців і ринку праці за умов повномасштабної воєнної агресії Росії. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 67. С. 145–161.

4. Кримова О. С. Трансформації ринку праці в умовах воєнного часу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 150–156.

5. Петренко В. С., Мельникова К. В., Петренко Д. О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 48. С. 36–42.

6. Донкоглова Т. О. Вплив монетарної політики в період правового режиму воєнного стану на ринок праці в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 47–53.

7. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ринок праці в Україні в умовах воєнного стану й напрями його розвитку в післявоєнний період. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 7–29.

8. Кордас А. Р., Продіус Ю. І. Стратегічний менеджмент підтримки міжнародних релокантів вітчизняними підприємствами як інструмент тренд аналізу міжнародного ринку праці в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 123–125.

9. Мантур-Чубата О. С., Ваганова Л. В. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 2. С. 81–87.

10. Цимбалюк Г. С., Рихліцька Н. В. Економічний аналіз сучасного стану ринку праці в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 1–7.

11. Бикова А. Л., Манжелій Д. В. Сучасні передумови зовнішньої трудової міграції українців. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 371–377.

REFERENCES:

1. Tulchynskiy R. V., Tulchynska S. O., Kyrychenko S. O. (2022) Makroekonomichni zminy na rynku pratsi, vyklykani voennymy diiamy na terytorii Ukrainy. [Macroeconomic changes in the labor market caused by military actions on the territory of Ukraine]. *Economic synergy*, no. 3, pp. 6–16. (in Ukrainian)

2. Cherniavska Yu. B., Holovash B. E. (2024) Makroekonomichni aspekty rozvytku natsionalnoho rynku pratsi pid chas voiennoho stanu. [Macroeconomic aspects of the development of the national labor market during martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 1, pp. 109–117. (in Ukrainian)

3. Kulytskyi S. (2023) Doslidzhennia na bazi resursiv naukovoi biblioteki problem ukraïnskykh vymusheno

peremishchenykh osib-bizhentsiv i rynku pratsi za umov povnomasshtabnoi voiennoi ahresii Rosii. [Research based on the resources of the scientific library of the problems of Ukrainian forcibly displaced refugees and the labor market under the conditions of full-scale military aggression of russia]. *Naukovi pratsi Natsionalnoi biblioteky Ukrainy imeni V. I. Vernadskoho*, no. 67, pp. 145–161. (in Ukrainian)

4. Krimkova O. S. (2023) Transformatsii rynku pratsi v umovakh voiennoho chasu. [Labor market transformations in wartime conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 150–156. (in Ukrainian)

5. Petrenko V. S., Melnykova K. V., Petrenko D. O. (2023) Analiz vplyvu voiennoho stanu na rynek pratsi Ukrainy. [Analysis of the influence of martial law on the labor market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 48, pp. 36–42. (in Ukrainian)

6. Donkohlova T. O. (2023) Vplyv monetarnoi polityky v period pravovoho rezhymu voiennoho stanu na rynek pratsi v Ukraini. [The influence of monetary policy during the legal regime of martial law on the labor market in Ukraine]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8(1), pp. 47–53. (in Ukrainian)

7. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2023) Rynek pratsi v Ukraïni v umovakh voiennoho stanu y napriamy yoho rozvytku v pisliavoiennyi period. [The labor

market in Ukraine under martial law and directions of its development in the post-war period]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 2, pp. 7–29. (in Ukrainian)

8. Kordas A. R., Prodius Yu. I. (2023) Stratehichniy menedzhment pidtrymky mizhnarodnykh relokantiv vitchyznianymy pidpriemstvamy yak instrument trend analizu mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Strategic management of support of international relocators by domestic enterprises as a tool for trend analysis of the international labor market in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 11, pp. 123–125. (in Ukrainian)

9. Mantur-Chubata O. S., Vahanova L. V. (2022) Rynek pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [The labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika i rehion*, no. 2, pp. 81–87. (in Ukrainian)

10. Tsybaliuk H. S., Rykhlytska N. V. (2025) Ekonomichniy analiz suchasnoho stanu rynku pratsi v Ukraini [Economic analysis of the current state of the labor market in Ukraine]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, no. 1, pp. 1–7. (in Ukrainian)

11. Bykova A. L., Manzhelii D. V. (2024) Suchasni peredumovy zovnishnoi trudovoi mihratsii ukraintsiv [Modern prerequisites of foreign labor migration of Ukrainians]. *Ekonomichniy prostir*, no. 189, pp. 371–377. (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИСТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІSTRATEGIC PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE CONTEXT
OF UKRAINE'S RECOVERY IN A GLOBAL CONTEXT

У статті досліджено основні аспекти впровадження цифрових технологій у сучасних економічних процесах, зокрема в контексті конкурентоспроможності підприємств. Автор аналізує ключові виклики та можливості, що виникають унаслідок цифрової трансформації, підкреслюючи її роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Розглянуто вплив цифрових інструментів на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень та покращення адаптивності підприємств до швидкозмінного ринкового середовища. Особливу увагу приділено застосуванню штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій у комерційній діяльності. Проаналізовано механізми інтеграції цифрових технологій у стратегії розвитку підприємств. Окреслено фактори, що визначають успішність цифрової трансформації, включаючи інституційне середовище, доступ до інноваційних ресурсів і рівень цифрової грамотності персоналу. Також розглянуто соціально-економічні наслідки цифровізації, її вплив на ринок праці та структуру зайнятості. Підкреслено необхідність державної підтримки та формування відповідної нормативно-правової бази для ефективної цифрової інтеграції підприємств. Зроблено висновки щодо перспектив подальших досліджень у сфері цифрової трансформації економіки, визначено напрями вдосконалення політики цифрового розвитку та рекомендації для підприємств щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової епохи.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, міжнародні економічні відносини, глобалізація, бізнес-стратегії, культурна адаптація, цифрова трансформація, міжнародна співпраця, корпоративна етика, мультикультурні команди, конкурентоспроможність.

The article examines the key aspects of implementing digital technologies in modern economic processes, particularly in the context of enterprise competitiveness. The author analyzes the main challenges and opportunities arising from digital transformation, emphasizing its role in ensuring sustainable business development. The impact of digital tools on business process optimization, improving managerial decision-making efficiency, and enhancing enterprises' adaptability to a rapidly changing market environment is considered. Special attention is given to the application of artificial intelligence, big data, and blockchain technologies in commercial activities. The mechanisms for integrating digital technologies into enterprise development strategies are analyzed. The factors determining the success of digital transformation, including the institutional environment, access to innovative resources, and the level of digital literacy of personnel, are outlined. The socio-economic consequences of digitalization, its impact on the labor market, and employment structure are also examined. The need for state support and the formation of an appropriate regulatory framework for the effective digital integration of enterprises is highlighted. The study also explores the role of digital transformation in fostering international cooperation and expanding business opportunities in global markets. The increasing importance of cybersecurity and data protection in the digital economy is emphasized as a critical factor for ensuring sustainable and secure digital development. Conclusions are drawn regarding the prospects for further research in the field of digital economic transformation, directions for improving digital development policies, and recommendations for enterprises to enhance their competitiveness in the digital era. Additionally, the article discusses the role of digital ecosystems and platform-based business models in shaping new competitive advantages for enterprises, highlighting their potential to drive innovation and efficiency in various industries.

Keywords: intercultural communication, international economic relations, globalization business strategies, cultural adaptation, digital transformation, international cooperation, corporate ethics, multicultural teams, competitiveness.

УДК 65.012.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-12>

Аксьонова О.В.¹

к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Aksyonova Oksana

Private Joint-Stock Company "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management"

Постановка проблеми. Проблематика тематики даного дослідження охоплює низку актуальних питань, що відображають складність та багатогранність сучасних міжнародних відносин. Війна в Україні суттєво вплинула на міжкультурні зв'язки, як на національному, так і на міжнародному рівнях, вимагаючи дослідження змін у сприйнятті України

у світі, виникнення нових культурних наративів та їх впливу на міжнародну співпрацю, а також аналізу впливу війни на міжкультурну комунікацію всередині України, зокрема між різними регіонами та соціальними групами. Відновлення України вимагає активної міжнародної співпраці, що передбачає ефективну міжкультурну комунікацію, включаючи

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>

дослідження способів сприяння залученню міжнародної допомоги, інвестицій та технологій для відновлення України, а також аналіз способів сприяння інтеграції України в європейський та світовий простір. Цифрові технології відіграють все більшу роль у міжкультурній комунікації, вимагаючи дослідження їх використання для покращення міжкультурної комунікації в контексті відновлення України, а також аналізу їх ролі у поширенні української культури та наративів у світі. Формування позитивного іміджу України у світі є важливим фактором для успішного відновлення країни, що вимагає дослідження способів сприяння формуванню позитивного іміджу України та аналізу ефективних культурних наративів та стратегій комунікації для досягнення цієї мети. Розвиток міжкультурної компетентності є важливим фактором для успішної міжкультурної комунікації, вимагаючи дослідження способів покращення міжкультурної компетентності українських фахівців, що працюють у сфері міжнародних відносин, бізнесу та культури, а також аналізу ефективних програм навчання та тренінгів для розвитку міжкультурної компетентності. Ці аспекти формують комплексну проблематику дослідження, що вимагає міждисциплінарного підходу та залучення експертів з різних галузей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження демонструють багатогранність впливу глобальних процесів на економіку та міжнародні відносини, що є особливо актуальним для України в умовах відновлення. Акцентується увага на міжкультурній комунікації як ключовому факторі міжнародної співпраці, що висвітлюється у дослідженні Аксьонової О. [1]. Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки має дослідження інтелектуального потенціалу та формування стратегічних партнерств між наукою, бізнесом та освітою, яке аналізують Шкода Т., Теплюк М. і Сагайдак М. [2].

Актуальною є також оцінка впливу міжнародних інтеграційних процесів на добробут країн, що досліджується Базалуком О., Яценко О., Резніковою Н., Біблою Н., Карасовою Н. та Ніценко В. [3] та має безпосереднє значення для України в контексті її євроінтеграційних прагнень. Водночас модернізація форматів торговельної інтеграції України з ЄС в умовах дії Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA) є предметом досліджень Яценко О., Резніковою Н., Карасовою Н., Мусієць Т., Лавріненко О. та Ніценко В. [4], оскільки визначає перспективи економічного розвитку країни. Дослідження фіскальних інструментів регуляторної конкуренції в умовах макроекономічної нестабільності під час пандемії COVID-19, проведене Резніковою Н., Булатовою О., Яценко та Іващенко [5], спрямоване на виявлення ефективних механізмів стабілізації економіки. Вплив війни в Україні на глобальну аграрну торгівлю аналізується у роботі

Михайлової М., Яценко О., Завадської Ю., Афанасьєвої О. та Гааса О. [6], що дозволяє оцінити наслідки геополітичних конфліктів для світових ринків. Стратегічний розвиток підприємств в умовах «нової нормальності» досліджується Теплюком М., Сергієнком М. та Кирилюком О. [7], акцентуючи увагу на цифрових трансформаціях та інноваційних підходах до адаптації до змін та стійкості до ентропії. Генезис ентропії в умовах цифрової економіки та соціально-економічних відносин розглядається в дослідженні Теплюка М. [8] у контексті глобалізаційних викликів та можливостей для сталого розвитку. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в умовах глобальної конкуренції, що аналізується Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицькою Н. та Осадчук В. [9], є ключовим напрямком досліджень, який дозволяє виявити технологічні інновації та інвестиційні пріоритети. Макроекономічні наслідки глобальних фінансових криз для національних економік, з акцентом на досвід України, аналізуються Панченком В., Яценко О., Мусієць Т. та Зінченко-Фандровою М. [10], що є важливим для розробки стратегій подолання економічних викликів.

Отже, провівши літературний огляд доцільно відзначити, різноманітність наукових підходів до дослідження актуальних проблем економіки та міжнародних відносин, що є важливим для формування стратегічних перспектив розвитку України в умовах відновлення.

Постановка завдання. Мета цієї статті полягає в дослідженні стратегічних перспектив розвитку міжкультурної комунікації в умовах відновлення України у глобальному контексті, включаючи аналіз впливу війни, розробку механізмів формування позитивного іміджу, дослідження ролі цифрової трансформації та розвитку міжкультурної компетентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах відновлення України у глобальному контексті стратегічні перспективи розвитку міжкультурної комунікації набувають особливого значення, оскільки вони є не лише інструментом міжнародного співробітництва, але й важливим засобом формування позитивного іміджу держави, залучення інвестицій та технологій, а також сприяння культурному обміну. В умовах інтенсивних трансформаційних процесів, що відбуваються як у внутрішньому соціокультурному просторі країни, так і на міжнародному рівні, виникає необхідність розробки комплексної стратегії міжкультурної комунікації, яка ґрунтується на принципах відкритості, інтеграції та інноваційного розвитку [1].

Одним із ключових аспектів стратегічного розвитку міжкультурної комунікації є аналіз поточного стану міжкультурних взаємодій в Україні, зокрема, з урахуванням впливу війни як фактора, що кардинально змінив сприйняття країни на міжнародній арені. З одного боку, військові події стали

каталізатором активізації міжнародної підтримки України, а з іншого – зумовили необхідність формування нових наративів, які не лише відображають реалії війни, але й підкреслюють стійкість, адаптивність та креативний потенціал українського народу. Водночас, внутрішня міжкультурна комунікація в умовах війни також зазнала змін, що проявляється у консолідації суспільства, підвищенні рівня національної ідентичності та необхідності подолання стереотипів, які існували між різними регіонами країни [2–3].

З огляду на зазначені виклики, стратегічні напрямки розвитку міжкультурної комунікації передбачають:

- По-перше, розробку ефективних механізмів залучення міжнародної допомоги шляхом формування дієвих інформаційних кампаній та використання культурної дипломатії для зміцнення міжнародних зв'язків.

- По-друге, інтеграція України до європейського та світового простору вимагає впровадження інноваційних підходів до міжкультурного діалогу, що включає активне використання цифрових технологій та розширення мережі міжнародних культурних платформ.

- По-третє, цифрова трансформація міжкультурної комунікації має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики, адже вона відкриває нові можливості для популяризації української культури у світі, створення онлайн-просторів для культурного обміну та розбудови глобальних партнерств, табл. 1.

У контексті формування позитивного іміджу України необхідним є визначення ефективних культурних наративів, що здатні продемонструвати як історичну самобутність країни, так і її сучасні досягнення у сфері науки, мистецтва,

бізнесу та громадянського суспільства. Важливим фактором є підвищення рівня міжкультурної компетентності українських фахівців, що передбачає розробку освітніх програм, проведення тренінгів та створення мережі культурних амбасадорів, які б представляли Україну на міжнародній арені. Крім того, міжкультурна комунікація відіграє важливу роль у процесі економічного відновлення країни, оскільки вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі, залученню іноземних партнерів та побудові довгострокових стратегічних альянсів [4–5].

Значну роль у процесах міжкультурної комунікації відіграють глобалізаційні тенденції, що одночасно створюють нові можливості для міжнародного співробітництва та становлять виклики, пов'язані з необхідністю збереження національної культурної ідентичності. У цьому контексті стратегія міжкультурної комунікації України має бути спрямована на ефективне використання цифрових технологій, включаючи розвиток багатомовних онлайн-ресурсів, створення інтерактивних платформ для культурного діалогу та застосування інноваційних медіаформатів для просування українських наративів у світі [6]. Оскільки цифрова трансформація є невід'ємною складовою глобалізаційних процесів, важливо забезпечити баланс між інтеграцією у світовий інформаційний простір та збереженням національних культурних особливостей, що визначають унікальність української культурної ідентичності.

Практичні рекомендації щодо реалізації міжкультурної стратегії України охоплюють комплекс заходів для різних рівнів суспільства. Державним органам необхідно розробити національну стратегію міжкультурної комунікації, яка включатиме механізми координації міжвідомчих ініціатив, просування культурної дипломатії та сприяння

Таблиця 1

Стратегічні перспективи розвитку міжкультурної комунікації в умовах відновлення України у глобальному контексті

Напрямок	Цілі	Завдання	Очікувані результати
Аналіз поточного стану	Оцінити вплив війни на міжкультурну комунікацію	Виявити ключові виклики та проблеми, дослідити зміни у сприйнятті України	Визначення поточного стану міжкультурної комунікації
Стратегічні напрямки розвитку	Сприяти залученню міжнародної допомоги та інтеграції України	Розробити стратегії комунікації, використовувати цифрові технології	Залучення міжнародної допомоги, інтеграція в європейський та світовий простір
Формування позитивного іміджу	Створити позитивний імідж України у світі	Використовувати культурні наративи, підвищувати міжкультурну компетентність	Покращення іміджу України, підвищення рівня довіри до країни
Вплив глобалізації та цифрової трансформації	Визначити можливості та загрози глобалізації та цифрової трансформації	Аналізувати вплив глобалізаційних процесів, досліджувати вплив цифрових технологій	Визначення стратегій для ефективного використання глобалізаційних та цифрових можливостей
Практичні рекомендації	Розробити практичні рекомендації для різних стейкхолдерів	Формувати рекомендації для державних органів, бізнесу та громадських організацій	Покращення ефективності міжкультурної комунікації на різних рівнях

Джерело: сформовано автором

міжнародному співробітництву. Бізнес-середовище має активніше використовувати культурний маркетинг для просування українських товарів і послуг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному рівні. Громадські організації відіграють ключову роль у реалізації проектів міжкультурного обміну та сприянні поширенню української культури, що є важливим фактором у розбудові довготривалих міжнародних партнерств [7–8]. Таким чином, стратегічні перспективи розвитку міжкультурної комунікації в умовах відновлення України у глобальному контексті передбачають комплексний підхід, що поєднує аналітичні, цифрові та культурні компоненти, спрямовані на ефективну інтеграцію країни у міжнародний простір.

Отже, у контексті відновлення України, що відбувається на тлі глобальних геополітичних трансформацій, міжкультурна комунікація набуває стратегічного значення. Дане дослідження спрямоване на аналіз поточного стану міжкультурної комунікації України, визначення стратегічних напрямків її розвитку, розробку механізмів формування позитивного іміджу країни, а також дослідження впливу глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на міжкультурну взаємодію. Війна в Україні стала каталізатором суттєвих змін у сприйнятті країни на міжнародній арені. Виникла нагальна потреба у формуванні нових наративів, що відображають стійкість українського народу та реалії воєнного конфлікту. Аналіз впливу війни на внутрішню міжкультурну комунікацію, зокрема між різними регіонами та соціальними групами, є необхідним для забезпечення соціальної згуртованості. Дослідження стратегічних перспектив розвитку міжкультурної комунікації в умовах відновлення України вимагає комплексного підходу та міждисциплінарного аналізу. Розробка ефективних стратегій та практичних рекомендацій сприятиме успішній інтеграції України в глобальний контекст та формуванню її позитивного іміджу.

Висновки. Таким чином, стратегічні перспективи розвитку міжкультурної комунікації в умовах відновлення України у глобальному контексті вимагають комплексного підходу, що поєднує аналітичні, цифрові та культурні компоненти. Розробка і впровадження ефективної міжкультурної стратегії сприятиме не лише інтеграції України у міжнародний простір, але й зміцненню її позицій як активного учасника глобального міжкультурного діалогу. В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливого значення набуває використання інноваційних технологій для розширення міжкультурних зв'язків, популяризації української культури та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Важливим аспектом успішної реалізації такої стратегії є розвиток міжкультурної компетентності українських

фахівців, підвищення рівня освіти у сфері культурної дипломатії та створення платформ для міжнародного співробітництва. Водночас, міжкультурна комунікація може стати потужним інструментом економічного розвитку, сприяючи залученню іноземних інвестицій, зміцненню міжнародних ділових зв'язків і підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світових ринках. Крім того, стратегічний розвиток міжкультурної комунікації має базуватися на принципах відкритості, адаптивності та збереження національної ідентичності. Збалансоване поєднання інтеграції у світовий простір із підтримкою культурних традицій дозволить Україні не лише ефективно взаємодіяти з міжнародною спільнотою, а й зберегти свою унікальність у глобальному середовищі. У цьому контексті важливо посилювати роль громадянського суспільства, яке здатне стати рушієм міжкультурного діалогу та сприяти зміцненню міжнародної підтримки України.

Отже, розбудова ефективної міжкультурної стратегії є ключовою умовою для успішного відновлення України та її інтеграції у світовий простір, забезпечуючи сталий розвиток, культурну взаємодію та міжнародну співпрацю на основі спільних цінностей і взаємної поваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aksyonova O. Concepts and practices of intercultural communication in the development of international economic relations. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 338(1). P. 493–498. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-73>
2. Shkoda T., Tepluk M., Sahaidak M. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6(5). P. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3925>
3. Bazaluk O., Yatsenko O., Reznikova N., Bibla I., Karasova N., Nitsenko V. International integration processes influence on welfare of country. *Journal of Business Economics and Management*, 2022. Vol. 23(2). P. 382–398. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16228>
4. Yatsenko O., Reznikova N., Karasova N., Musiets T., Lavrinenko O., Nitsenko V. Modernization of the Format of Ukraine's Trade Integration With the EU in the Conditions of Implementation of the DCFTA. *Problemy zarządzania – management issues*. 2020. Vol. 18 (4(90)). P. 101–124. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.90.6>; URL: <https://pz.wz.uw.edu.pl/resources/html/article/details?id=215871>
5. Reznikova N., Bulatova O., Yatsenko O., Ivashchenko O. Fiscal instruments of regulatory competition in the face of challenges to macroeconomic stability during a pandemic COVID-19. *Economics of Development*, 2022. Vol. 21(2). P. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(2\).2022.35-41](https://doi.org/10.57111/econ.21(2).2022.35-41) URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-2-2022/fiskalni-instrumenty-ryegulyatornoyi-konkuryentsiyi-v-umovakh-viklikiv->

makroyekonomichniy-stabilnosti-pid-chas-pandyemiyi-covid-19

6. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadska Y., Afanasieva O., Haas R. The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade (Auswirkungen des Ukrainekriegs auf den globalen Agrarhandel). *Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment*. 2023. Vol. 74. Issue 2. P. 91–105, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2478/boku-2023-0008>. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/boku/boku-overview.xml>

7. Tepliuk M., Sergienko M., Kyryliuk O. Strategic development of enterprises in the new normal: digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*. 2024. Vol. 37 (4). P. 8–17. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011

8. Tepliuk M. The genesis of entropy in the conditions of the digital economy and socio-economic

relations: globalization challenges and opportunities for sustainable development. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*. 2024. Vol. 36 (3). P. 149–159. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.14.096.102

9. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6(53). P. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4241/3991>

10. Panchenko V., Yatsenko O., Musiiets T., Zinchenko Fandrova M. Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: the case of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6(59). P. 336–352. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552>

АНТИКРИЗОВА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЄС: ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

EU CRISIS FINANCIAL POLICY: INSTRUMENTS, EFFECTIVENESS, AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Стаття присвячена антикризовій фінансовій політиці ЄС, що є ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості в умовах сучасних викликів, включаючи фінансові та енергетичні кризи. У статті проаналізовано інституційні механізми, такі як Європейський стабілізаційний механізм, програма кількісного пом'якшення та механізм відновлення та стійкості. Розглянуто їх вплив на фінансову стабільність ЄС, а також можливості адаптації цього досвіду в Україні. Особлива увага приділена створенню національних координаційних механізмів і підтримці малого та середнього бізнесу. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції європейських підходів в українські реалії. Цей аналіз дозволяє зробити висновок, що адаптація антикризових механізмів ЄС може сприяти зміцненню економічної стійкості України в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансова криза, антикризова політика, Європейський Союз, фінансова стабільність, Європейський стабілізаційний механізм, економічна стійкість.

The article focuses on the European Union's crisis financial policy, which plays a pivotal role in maintaining economic stability amidst contemporary challenges, such as financial, sovereign debt, and energy crises. It provides a comprehensive analysis of institutional mechanisms, including the European Stability Mechanism, the Quantitative Easing program, and the Recovery and Resilience Facility. The study explores the functionality of these tools, their design to ensure financial and macroeconomic stability within the EU, and their evolution in response to crises, such as the global financial crisis of 2008 and the COVID-19 pandemic. The article highlights the critical impact of the Banking Union, comprising the Single Supervisory Mechanism and the Single Resolution Mechanism, on reinforcing regulatory frameworks and harmonizing financial governance across member states. Furthermore, the research delves into the RRF's role in facilitating structural reforms and fostering investments in green and digital transitions. The financial architecture's emphasis on solidarity and shared responsibility underscores its effectiveness in mitigating economic vulnerabilities. The paper also evaluates the feasibility of adopting EU crisis management tools within Ukraine's economic landscape. Emphasis is placed on the necessity of establishing national coordination platforms that align governmental bodies, regional authorities, and independent think tanks. The study identifies gaps in Ukraine's regulatory and institutional capacities, proposing tailored strategies to overcome systemic weaknesses. Recommendations include developing mechanisms for financial risk insurance, enhancing SME credit access, and leveraging innovative financial instruments such as guarantee funds and asset securitization. The article underscores the importance of fostering international cooperation and aligning with EU standards to strengthen Ukraine's resilience against external shocks. By adopting a multi-tiered governance approach inspired by the EU's model, Ukraine can effectively address its economic challenges.

Keywords: financial crisis, crisis policy, European Union, financial stability, European Stability Mechanism, economic resilience.

УДК 339.7:336.1(4-672ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-13>

Заяць О.І.

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний
університет»

Zayats Olena

State University
"Uzhhorod National University"

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, що супроводжується фінансовими кризами різного масштабу, антикризова фінансова політика стає ключовим інструментом забезпечення стійкості економічних систем. Особливу увагу привертає досвід Європейського Союзу (ЄС), оскільки ця інтеграційна структура демонструє унікальні підходи до координації фінансової політики серед країн-членів. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вивчення інструментів антикризової політики ЄС з метою їх адаптації до національних умов України, яка також стикається з викликами економічних криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню антикризової політики Європейського Союзу. Зокрема, об'єктом ґрунтовного аналізу виступають інструменти Європейського стабілізаційного механізму (ЄСМ), заходи, ініційовані Європейським центральним банком (ЄЦБ) та фінансові

інструменти, орієнтовані на підтримку стабільності банківської системи. Протягом останніх двох десятиліть транскордонні кризи — такі як фінансова криза, криза суверенного боргу, криза біженців і пандемія COVID-19 — спричинили інтенсивні дискусії стосовно форми та ефективності багаторівневої структури управління в ЄС. Ці процеси стимулювали численні дослідження, зокрема роботи А. Бьорзель і Т. Піссе [2], Д. Дінан [3], Дж. Фалькнер [4], Б. Лаффан [5], М. Рус і Д. Шаде [6], в яких аналізуються інституційні виклики, створені кризами, та їхній вплив на систему управління в ЄС. Подальші роботи, такі як Е. Бакке і Н. Сіттер [7], звертають увагу на відхід окремих держав-членів від ліберально-демократичних конституційних норм, що породжує інституційні кризи та загрозу для цінностей ЄС. Сучасні транскордонні кризи, які розглядаються як новітній аналог військових загроз, акцентують увагу на необхідності посилення регуляторних інструментів ЄС як державоподібної структури. Проте домінуючий акцент у дослідженнях зроблено

на аналізі політики на рівні ЄС (Н. Брак і С. Гюркан, [11]), залишаючи поза фокусом аспекти реалізації, взаємодії між національними урядами та наднаціональними інституціями, а також вплив багаторівневої динаміки управління на здатність ЄС ефективно вирішувати кризові явища. Аналізуючи динаміку кризи, дослідники, зокрема Д. Чалмерс [8] і Лерут [9], вказують на структурні недоліки інституційної архітектури ЄС, що проявляються у складнощах досягнення консенсусу між центральною владою та державами-членами. Це часто призводить до посилення диференціації в межах ЄС. Разом із тим, залишається недостатньо дослідженим питання адаптації зазначених підходів до країн, які не є членами ЄС, але прагнуть інтеграції в європейський економічний простір. Дана прогалина у науковому дискурсі відкриває перспективи для подальших досліджень, орієнтованих на розробку рекомендацій для таких країн, включаючи Україну.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз антикризової фінансової політики ЄС, визначення її ключових інструментів та механізмів, а також оцінка можливостей їх застосування в умовах економічних викликів України. Основними завданнями є: характеристика основних аспектів антикризової політики ЄС; аналіз ефективності застосованих інструментів; визначення можливостей адаптації європейського досвіду до української економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейський Союз продемонстрував значну еволюцію інституційних спроможностей у сфері антикризового управління, що бере свій початок на початку ХХІ століття. Його трансформація в кризового менеджера включає як розвиток внутрішніх компетенцій і агентських функцій, так і створення механізмів міждержавної кооперації [10]. Водночас ЄС розширив регуляторні функції, спрямовані на уніфікацію національних підходів до управління кризами через впровадження багаторівневих інституційних угод. Така активна участь ЄС у традиційно суверенній сфері, як управління кризами, ініціює низку фундаментальних питань щодо системи управління в ЄС, її інституційної еволюції, а також взаємозалежності між стратегічним формулюванням політик і їхньою імплементацією [1].

Антикризова політика ЄС відображає модель «помилкового прогресу», у межах якої початкові мінімальні інтервенції, обумовлені ліберально-міжурядовим підходом, спричиняють політичну та регуляторну нестабільність через їхню фрагментарність. Наступні етапи характеризуються інституційним посиленням ЄС на основі неофункціоналістської парадигми, що, утім, не усуває структурних дисбалансів інтеграції [12].

Унаслідок фінансової кризи, зокрема кризи в єврозоні, Європейський Союз ініціював створення банківського союзу, що передбачав передачу регуляторних повноважень на наднаціональний

рівень. Ця реформа, яка включала Єдиний наглядовий механізм (Single Supervisory Mechanism) та Єдиний механізм вирішення проблем (Single Resolution Mechanism), стала однією з найбільш значущих інституційних змін у напрямі централізації регуляторних функцій у межах ЄС. Одночасно було запроваджено більш жорсткі процедурні норми, спрямовані на регулювання діяльності національних органів влади країн-членів. Такий крок відображав занепокоєння окремих держав-членів обмеженою адміністративною спроможністю національних регуляторів, низьким рівнем їхньої взаємодії та координаційними проблемами, які загострили фінансову кризу та кризу суверенного боргу [13].

Європейська система фінансового нагляду (European System of Financial Supervision, ESFS), створена після фінансової кризи 2008–2009 років, стала важливим компонентом регуляторної архітектури ЄС. Її структура, що включає Європейське банківське управління (ЕБА), Європейське управління з цінних паперів і ринків (ESMA) та Європейське управління зі страхування і пенсійного забезпечення (EIOPA), сприяє гармонізації регулювання фінансових ринків та усуненню регуляторного арбітражу. Водночас ESFS відіграє ключову роль у зниженні системних ризиків і забезпеченні стійкості банківської системи.

До настання кризи регуляторна координація була фрагментарною та обмежувалася діяльністю регуляторних мереж, які спиралися на консенсус щодо відповідальності національних регуляторів за ухвалення коректних рішень. Проте критики зазначали, що ці органи надавали перевагу захисту «національних чемпіонів» замість забезпечення загальної фінансової стабільності єврозони. Проблеми «домашнього ухилу» (home bias) і потенційної «петлі приреченості» (doom loop) між кризовими банківськими секторами та суверенними боргами залишалися поза увагою до початку кризи. Банківські кризи 2008–2009 та 2011–2013 років виявили системні обмеження децентралізованого регуляторного підходу та засвідчили, що інструмент державної допомоги ЄС є недостатнім для вирішення проблем системно важливих банків. Кульмінація кризи суверенного боргу та банківської кризи в 2011–2012 роках, коли Іспанія опинилася на межі дефолту, стала вирішальним моментом, який змінив погляди держав-членів на необхідність централізації нагляду та врегулювання банківських криз на рівні ЄС [1].

Динаміка кризових явищ у ЄС спричинила значну трансформацію інституційної архітектури Союзу. Зокрема, фінансова криза 2008–2009 років виявила обмеження децентралізованого регулювання, що стимулювало розробку нових структурних механізмів. У таблиці 1 представлено ключові інституційні зміни, впроваджені ЄС у відповідь на кризи різного характеру.

Сучасна антикризова фінансова політика ЄС базується на принципах колективної відповідальності, солідарності та стабільності. Основними інструментами є Європейський стабілізаційний механізм (European Stability Mechanism), Програма кількісного пом'якшення (Quantitative Easing) та Механізм відновлення та стійкості (Recovery and Resilience Facility). Деталізований огляд ключових інструментів представлено у табл. 2.

Європейський стабілізаційний механізм є постійною міжурядовою установою, що надає фінансову допомогу країнам єврозони, які стикаються з кризовими явищами. Завдяки своїй структурі він забезпечує швидке залучення значних обсягів фінансових ресурсів для стабілізації економік країн-членів [14]. У рамках цієї програми було видано кредити на загальну суму 295 млрд. євро, а залишок спроможності кредитування (Forward Commitment Capacity) станом на січень 2025 року становив 427 млрд. євро. Ефективність механізму базується на його здатності не лише вирішувати нагальні проблеми, але й знижувати ризики системних криз у майбутньому.

Програма кількісного пом'якшення (QE), запроваджена Європейським центральним банком, є ключовим інструментом монетарної політики, спрямованим на стимулювання економічної активності. Викуп державних та корпоративних боргових інструментів на вторинних ринках дозволяє знизити довгострокові процентні ставки, збільшити ліквідність та усунути дефляційні ризики.

Запуск QE у 2015 році з обсягом викупу активів у 60 млрд. євро на місяць став відповіддю на низькі темпи економічного зростання та дефляційний тиск у єврозоні [15].

Механізм відновлення та стійкості (RRF) є тимчасовим інструментом фінансової підтримки, що займає центральне місце у структурі NextGenerationEU — програмі стратегічної трансформації ЄС, спрямованої на забезпечення посткризового економічного відновлення та довгострокової стійкості. Функціональне призначення RRF полягає у фінансуванні структурних реформ і капіталомістких інвестицій, які відповідають основним пріоритетам ЄС, таким як екологічна та цифрова трансформація, зміцнення соціально-економічної стійкості, а також усунення структурних дисбалансів, визначених у рекомендаціях Європейського семестру. Ключовою фінансовою архітектурою механізму є залучення ресурсів через емісію боргових зобов'язань на міжнародних фінансових ринках, що здійснюється Європейською комісією від імені ЄС. Первісний обсяг RRF, визначений на рівні 723 млрд. євро, складався із 338 млрд. євро та 385 мільярдів євро позик. Однак поправки до регламенту RRF забезпечили інтеграцію додаткових фінансових ресурсів, таких як гранти з Системи торгівлі викидами (ETS) і Резерву коригування на випадок Brexit (BAR). Станом на жовтень 2024 року оновлений обсяг механізму досяг 650 млрд. євро, що відображає скорочення попиту на позики серед держав-членів [16]. Водночас механізм набув особливої стратегічної ваги у межах плану

Таблиця 1

Ключові інституційні зміни ЄС у відповідь на кризи

Період кризи	Проблеми	Вжиті заходи	Ефекти
Фінансова криза 2008–2009	Регуляторна фрагментарність	Створення Європейської системи фінансового нагляду (ESFS)	Гармонізація фінансового регулювання
Криза суверенного боргу 2011–2013	Нестабільність банківського сектору	Впровадження Банківського союзу: Єдиний наглядовий механізм та Єдиний механізм вирішення проблем	Централізація регуляторних функцій
Енергетична криза 2022–2024	Залежність від зовнішніх енергоресурсів	План REPowerEU: диверсифікація постачання, стимулювання переходу на відновлювані джерела енергії	Зменшення енергетичної залежності

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16]

Таблиця 2

Основні інструменти антикризової фінансової політики ЄС

Інструмент	Мета	Основні характеристики	Обсяг фінансування, млрд. євро
Європейський стабілізаційний механізм (ESM)	Фінансова допомога країнам єврозони	Швидке залучення ресурсів для стабілізації економіки	427 (залишок спроможності, 2025)
Програма кількісного пом'якшення (QE)	Стимулювання економічної активності	Викуп боргових інструментів для зниження ставок та усунення дефляційних ризиків	60 щомісячно (у пікові періоди)
Механізм відновлення та стійкості (RRF)	Фінансова підтримка та структурні реформи	Інвестиції в екологічну, цифрову трансформацію, усунення структурних дисбалансів	650 (станом на 2024)

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16]

REPowerEU, який було розроблено як відповідь на соціально-економічні виклики та енергетичну кризу, спричинену військовою агресією Росії проти України.

ЕСМ, QE та RRF продемонстрували свою ефективність у реагуванні на кризові явища в ЄС, зокрема у стабілізації економік країн-членів. Для України адаптація цих інструментів може сприяти покращенню фінансової стійкості, але вимагає урахування місцевих особливостей, таких як низький рівень координації між державними органами та обмеженість фінансових ресурсів. Наприклад, впровадження RRF в українських умовах може бути орієнтоване на фінансування зеленої та цифрової трансформації шляхом створення національного фонду відновлення, який спиратиметься на міжнародну технічну допомогу.

Аналізуючи потенціал адаптації європейського досвіду в Україні, необхідно враховувати фундаментальні розбіжності між економічною системою ЄС та українськими реаліями, що вимагає глибокої інституційної трансформації. Основними викликами для адаптації антикризових механізмів ЄС в Україні є фрагментарність регуляторного середовища, слабка інтеграція між урядовими та регіональними органами, а також обмеженість доступу малого і середнього бізнесу до фінансування. Наприклад, у межах адаптації Європейської системи фінансового нагляду (ESFS) до українських реалій доцільно створити єдиний координаційний орган, що об'єднає функції моніторингу фінансових ризиків та впровадження інноваційних рішень, таких як гарантійні фонди та програми сек'юритизації активів. Особливої уваги заслуговує підтримка малого та середнього бізнесу, який є основою економіки України. Удосконалення кредитних механізмів, орієнтованих на довгострокове інвестування, та запровадження програм стимулювання інновацій сприятиме трансформації економічної моделі. Використання досвіду RRF у частині фінансування структурних реформ може стати орієнтиром для формування подібних програм в Україні.

Адаптація європейського досвіду передбачає не лише копіювання окремих інструментів, але й врахування локальних особливостей для побудови інклюзивної та стійкої системи антикризового управління. Інституційне зміцнення, інтеграція інноваційних фінансових практик та стратегічне планування є основою для ефективної адаптації європейського досвіду в українських умовах.

Висновки. Антикризова фінансова політика ЄС засвідчила ефективність у реагуванні на різноманітні виклики, завдяки чому вдалося стабілізувати економіку країн-членів та зміцнити стійкість фінансових систем. Впровадження таких інструментів, як ЕСМ, QE та RRF, підтверджує, що структурні реформи й багаторівнева координація є ключовими чинниками успіху в антикризовому управлінні. Водночас політика ЄС демонструє необхідність

інституційної гнучкості та стратегічного прогнозування для мінімізації ризиків. Для України досвід ЄС має значний потенціал, проте його адаптація вимагає врахування місцевих особливостей, зокрема потреби у зміцненні координаційних механізмів, розвитку інноваційних фінансових інструментів та підтримці малого й середнього бізнесу. У цьому контексті важливим є впровадження інструментів, спрямованих на страхування фінансових ризиків, покращення доступу до кредитів для МСБ та використання механізмів сек'юритизації активів. Крім того, інтеграція європейських підходів можлива через створення системи стратегічного управління, яка б об'єднувала регіональні та центральні органи влади й залучала незалежні експертні центри. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на ідентифікації оптимальних механізмів адаптації інституційних та фінансових інструментів ЄС до потреб української економіки. Особливу увагу слід приділити вивченню можливостей залучення інвестицій у цифровізацію та екологічну трансформацію, що є стратегічними пріоритетами для довгострокової стійкості економіки України. Це сприятиме формуванню більш стійкої національної моделі антикризового управління та ефективній інтеграції до європейського економічного простору.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Cabane L., Lodge M. Un-solvable crises? Differential implementation and transboundary crisis management in the EU. *West European Politics*. 2023. Vol. 47. No. 3. Pp. 491–514. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402382.2023.2282284>
2. Börzel T.A., Risse T. From the Euro to the Schengen Crises: European Integration Theories, Politicization, and Identity Politics. *Journal of European Public Policy*. 2018. Vol. 25, No. 1, pp. 83–108.
3. Desmond D., Nugent N., Paterson W. The European Union in Crisis. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2017.
4. Falkner G. The EU's Current Crisis and Its Policy Effects: Research Design and Comparative Findings. *Journal of European Integration*. 2016. Vol. 38. No. 3. Pp. 219–235.
5. Brigid L. Europe's Union in Crisis: Tested and Contested. *West European Politics*. 2016. Vol. 39. No. 5. Pp. 915–932.
6. Mechthild R., Schade D. The EU under Strain? Current Crises Shaping European Union Politics. Berlin: De Gruyter, 2023.
7. Bakke E., Sitter N. The EU's Enfants Terribles: Democratic Backsliding in Central Europe since 2010. *Perspectives on Politics*. 2022. Vol. 20. No. 1. Pp. 22–37.
8. Chalmers D., Jachtenfuchs M., Joerges Ch. eds. The End of the Eurocrats' Dream: Adjusting to European Diversity. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
9. Leruth B. Differentiation as a Response to Crises? In Nathalie Brack and Seda Gürkan (eds.). *Theorising the Crises of the European Union*. Boca Raton: Routledge, 2020.

10. Blondin, Donald, and Arjen Boin. Cooperation in the Face of Transboundary Crisis. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2020. Vol. 3. No. 3. Pp. 197–209.

11. Brack N., Gürkan S. Theorising the Crises of the European Union. London: Routledge, 2020.

12. Jones E., Kelemen R.D., Meunier S. Failing Forward? Crises and Patterns of European Integration. *Journal of European Public Policy*. 2021. Vol. 28. No. 10. Pp. 1519–1536.

13. Howarth D., Quaglia L. The Political Economy of European Banking Union. Oxford: Oxford University Press, 2016.

14. European Commission. European Financial Stabilisation Mechanism (EFSM). URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/eu-financial-assistance/euro-area-countries/european-financial-stabilisation-mechanism-efsm_en (дата звернення: 28.01.2025).

15. European Central Bank. How quantitative easing works. URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers> (дата звернення: 28.01.2025).

16. European Commission. The Recovery and Resilience Facility. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en (дата звернення: 28.01.2025).

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК
АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІTHE INFLUENCE OF MACROECONOMIC TRANSFORMATION
ON THE DEVELOPMENT OF THE AUTOMOBILE MARKET
IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Зміна економічної складової функціонування автомобільного ринку внаслідок ведення бойових дій спонукали до пошуку нових умов ведення бізнесу, оскільки наявність умов невизначеності призвели до стагнації розвитку ринкових відносин у цій сфері. В ході дослідження визначено, що в сучасних умовах господарювання автомобільний ринок є одним із тих напрямків, який забезпечує експортно-імпортні та внутрішні комерційні вантажні перевезення чим здійснює безпосередній вплив на повноцінне функціонування економіки країни, і відповідно його розвиток потребує державного регулювання та стимулювання. Наголошено, що динаміка ринку вказує на об'єктивну необхідність оновлення автопарку для підвищення його ефективності, екологічності та економічності, і це має стати пріоритетним предметом для реформування ринку перевезень шляхом запровадження державних стимулюючих програм. Встановлено, що не дивлячись на бойові дії, а також імовірно і у повоєнний час ринок комерційних перевезень, і відповідно ринкові продажі безпосередньо автотранспорту іще тривалий будуть мати тенденцію до зростання, оскільки за останні три роки вже сформовано та налагоджено логістичні відносини із бізнес-партнерами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках продукції та сировини.

Ключові слова: автомобільний ринок, економіка, вантажні перевезення, логістична діяльність, логістика

The change in the economic component of the functioning of the automobile market as a result of hostilities prompted the search for new business conditions, as the presence of conditions of uncertainty led to the stagnation of the development of market relations in this area. In the course of the study, it was determined that in modern business conditions, the automobile market is one of those directions that provides export-import and domestic commercial freight transportation, which has a direct impact on the full functioning of the country's economy, and accordingly, its development requires state regulation and stimulation. It was emphasized that the dynamics of the market indicate the objective need to update the vehicle fleet to increase its efficiency, environmental friendliness and economy, and this should become a priority subject for reforming the transportation market through the introduction of state incentive programs. The increase in automotive logistics also caused a revival in the automotive market, so the change in the economic and political situation also affected the conjuncture of the truck market, which responded accordingly to the needs of the logistics service of the commodity market. Despite the difficult economic situation and social tensions, the automobile market has a logical and dynamic movement towards development not only in the development of the segment of the automobile market for freight transport, but also for cars, and this is facilitated by changes in the technical equipment of motor vehicles, environmental requirements, and the development of electric car technologies. It has been established that, despite the hostilities, and probably also in the post-war period, the market of commercial transportation, and accordingly the market sales directly of motor vehicles, will continue to have a growing trend for a long time, since in the last three years, logistics relations with business partners have already been formed and established both on the domestic and foreign markets of products and raw materials. The automobile market, by its purpose and economic content, is not only a tool for purchasing or selling a vehicle, but also one of the drivers of infrastructural, economic, and social development.

Keywords: automobile market, economy, freight transportation, logistic activity, logistics

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-14>

Фаріон Д.І.¹

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Західноукраїнський
національний університет

Фаріон М.М.²

кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки
та економічної теорії,
Західноукраїнський
національний університет

Farion Demian

Western Ukrainian National University

Farion Mykhaylyna

Western Ukrainian National University

Постановка проблеми. Трансформація економічних обставин викликана веденням бойових дій відобразилась на підходах до формування та динаміки розвитку автомобільного ринку. Сталий розвиток автомобільного ринку перебуває у постійній динаміці та залежить від багатьох факторів та чинників, які впливають на купівельну спроможність потенційних покупців, їх уподобання, екологічні норми, цін на паливо та стан технологічного розвитку автомобільного машинобудування.

Зважаючи на зміну логістичних підходів до організації транспортування вантажно-пасажирських потоків, розвиток бізнесу автомобільних вантажних

перевезень, що викликано закриттям авіаційного простору та мінуванням морських логістичних шляхів, зростання некомерційних перевезень викликає суспільний інтерес до питання формування та динамічного розвитку автомобільного ринку, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань розвитку автомобільного ринку та суміжних галузей пов'язаних із його функціонуванням в умовах економічної чи політичної кризи, а також під час введення воєнного стану присвячено наукові праці вітчизняних дослідників, зокрема: І. Петецькі [9], О. Леги [4], Т. Кузьміної,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1360-6033>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7456-2864>

Ю. Березовського, А. Сиви [3], О. Шуби [12], О. Карбанова, С. Любченка, О. Травянки, А. Борозенця [5], В. Криленка, І. Рудя [2], П. Овчара, С. Голубка [7]. У висвітлених наукових працях розглядаються питання розвитку та адаптації автомобільного ринку до сучасних реалій та забезпечення потреб для економічного розвитку країни, визначається вплив макроекономічних показників та трансформаційних процесів на ринкову ситуацію. Проте, зважаючи на військово-політичну нестабільність у якій перебуває не тільки наша країна, а й весь цивілізований світ питання вивчення тенденцій та спрямування розвитку автомобільного ринку залишається актуальним і на сьогоднішній день та потребує особливої уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз динаміки розвитку та функціонування автомобільного ринку в умовах воєнного стану та прогнозування основних тенденцій його розвитку у повоєнний період, відповідно до чого визначено основні:

- дослідити стан автомобільного ринку в умовах воєнного стану;
- визначити фактори впливу на функціонування автомобільного ринку при зміні економічної чи політичної кон'юнктури та його ролі в економіці країни;
- розглянути перспективи зростання автомобільного ринку у повоєнному періоді.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автомобільний ринок, як комерційних, так і легкових транспортних засобів є чутливим до будь-яких політичних чи економічних факторів та коливань, які відбуваються у світовій та національній економіці, оскільки його функціонування напряму залежить від добробуту та купівельної спроможності населення і комерційних суб'єктів господарювання. Виклики, які постали перед Україною у 2022–2024 роках

спровокували зміну кон'юнктури на автомобільному ринку, оскільки блокада морських портів та закриття повітряного простору внаслідок російської військової агресії для комерційних та пасажирських перевезень спричинили не тільки негативні фактори в економіці та зміни на автомобільному ринку, а й створили нові реалії та можливості до розвитку окремих його сегментів.

В сучасних умовах функціонування економіки країни та ведення воєнних дій автомобільний ринок є одним із тих напрямків, які дають можливість забезпечити експортно-імпортні та внутрішні комерційні вантажні перевезення, тому його розвиток потребує відповідного державного регулювання та стимулювання.

Пожвавлення на автомобільному ринку комерційних вантажних автомобілів забезпечує, як суміжний розвиток окремих галузей економіки, так і функціонування соціальної складової через створення нових робочих місць, приплив валютної виручки та інших економічно ефективних факторів.

Бойові дії викликані військовим нападом росії певною мірою спричинили ускладнення умов ведення всіх сфер господарської діяльності і різкого зниження товарообігу, проте логістична складова ринку потребує постійного руху товарно-матеріальних цінностей і для населення, і для виробників, і у цілому для забезпечення функціонування економіки, зміна об'єму вантажних перевезень відображено на рис. 1 [8].

Розглядаючи динаміку залучення автомобільного транспорту до комерційної логістики вантажних перевезень визначено, що частка вантажів, яка припадає на автомобільний транспорт у 2022–2023 роках становить 55 та 62 відсотка

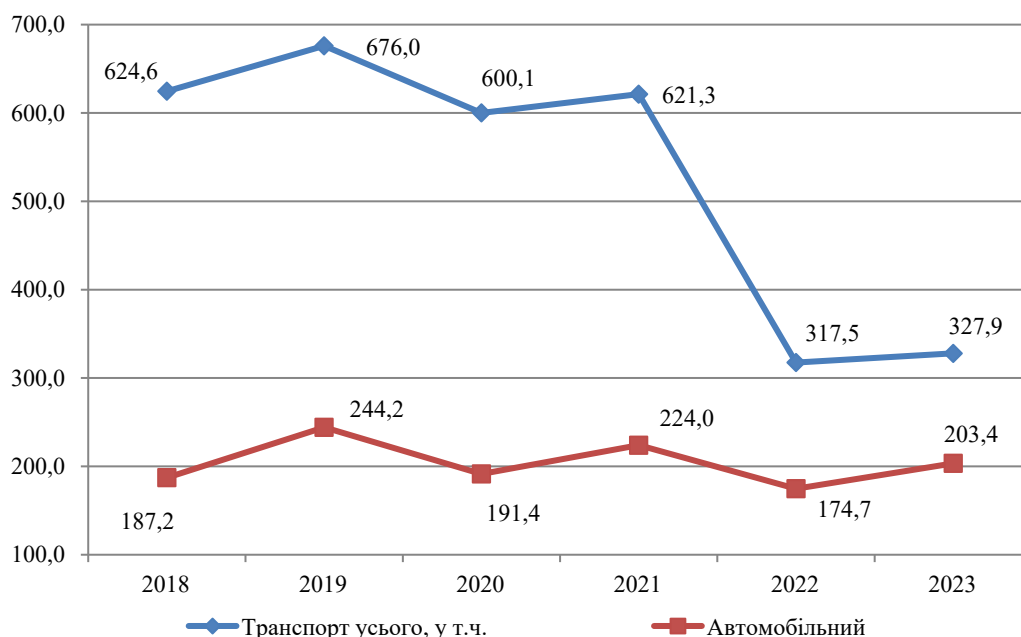


Рис. 1. Обсяги вантажоперевезень у розрізі років 2018–2023 рр., млн.т.

Джерело: [8]

відповідно, хоча у попередніх роках становила близько 30–36 відсотків.

Нарощення автомобільної логістики спричинила і пожвавлення на автомобільному ринку, так зміна економіко-політичної ситуації вплинула і на кон'юнктуру ринку вантажних автомобілів, який відповідно відреагував на потреби логістичного обслуговування товарного ринку, зокрема за даними Державної митної служби у 2024 році імпортовано вантажних транспортних засобів на 947,8 млн. дол. США, що перевищує дані 2023 року на 30 відсотків (663,5 млн. дол. США), при експорті у 4,1 млн.дол. США [10].

Зважаючи на пожвавлення ринку комерційних перевезень та автомобільного ринку, можна стверджувати, що до завершення бойових дій і ще досить тривалий час повоєнного періоду вони будуть мати тенденцію до зростання, оскільки за останні три роки вже сформовано та налагоджено логістичні відносини із бізнес-партнерами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках продукції та сировини. Варто зауважити, що перепорою для розширення логістичної складової залізничного транспорту є відмінність технічних вимог до залізничної колії, і це у свою чергу дає можливість до розвитку автомобільного ринку, як основного виду забезпечення комерційного руху товарно-матеріальних вантажів. Аналіз проведений «Інститутом досліджень авто-ринку» наявних до продажу пропозицій на ринку вантажних автомобілів за 2024 рік, відображає зміну динаміки продажно-ї вартості та вікових характеристик такого виду автотранспорту, рис. 2.

Наведені у графічному відображенні дані свідчать про зростання середньої вартості при зниженні

експлуатаційного віку транспорту, на нашу думку, це зумовлено рядом факторів, зокрема:

- зростанням Європейських вимог до екологічності;
- придбанням на внутрішньому ринку та імпортом новіших моделей;
- зміною підходів до обслуговування, що впливає із зниженням витрат на експлуатацію та ремонт, тощо.

Поряд із цими факторами, одним із основних чинниками впливу на розвиток авто ринку є закриття морських портів та зниження рівня залізничних перевезень окремих груп товарів через бойові дії та обстріли морських портів та вузлових станцій залізниці, що спричинило зростання попиту на транспортування продукції альтернативними шляхами, а отже і зростання попиту на послуги перевезень вантажним автомобільним транспортом.

Зважаючи, що в Україні ринок виробництва автомобільного транспорту не є розвинутим у порівнянні із Європейськими країнами, то одним із індикаторів, який характеризує світовий розвиток авто ринку можна вважати показники його діяльності у країнах Європейського союзу, де обсяг продукції автопрому становить близько 7,0 відсотка ВВП країн, що входять до співдружності. Такий показник досягається за рахунок діяльності розвинутого авто виробництва у провідних країн Європи – Німеччини, Франції, Італії, Іспанії, де сукупно працює більше 113 підприємств галузі. І не дивлячись, що у першому півріччі 2022 року виробництво знизилось на 4,6 відсотків, у подальших періодах є позитивна тенденція до зростання у зв'язку із пожвавленням

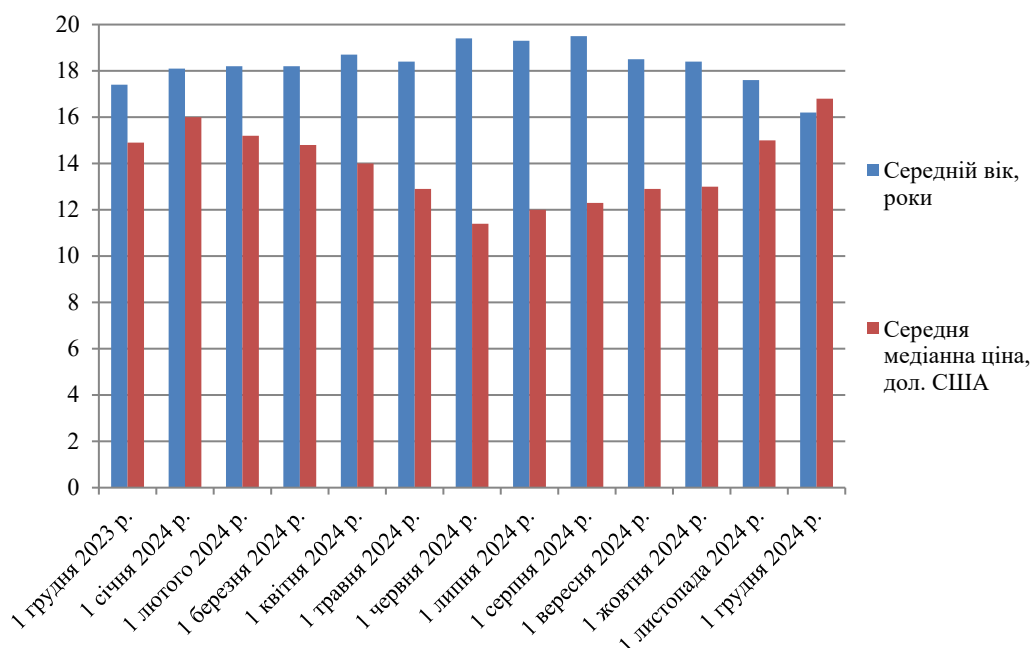


Рис. 2. Динаміка середньої вартості та вікових характеристик вантажного автотранспорту виставленого на реалізацію у продовж 2024 року

Джерело: [1]

купівельної спроможності, розширенням ринком логістичних автомобільних послуг, зростанням попиту на електромобілі [2; 3].

Тому, незважаючи на складну економічну ситуацію у нашій країні та соціальну напруженість автомобільний ринок має логічний та динамічний рух до розвитку не тільки у розвитку сегменту автомобільного ринку вантажного транспорту, а й і легкового, оскільки цьому сприяють зміни у технічному оснащенні автотранспортних засобів, екологічні вимоги до двигунів внутрішнього згорання, розвиток технологій у використанні альтернативних джерел для двигунів внутрішнього згорання, розвиток електрокарів.

Розвиток ринку легкових та малотоннажних (до 3,5 тон) вантажних транспортних засобів також має тенденцію до зростання, що пов'язано із зростанням доходів окремих категорій населення. Так, ринок легкових автомобілів у 2024 році щомісячно становив близько 100–106 тис. пропозицій, із яких близько 5,7 відсотків або 5–6 тисяч становлять нові транспортні засоби та 2,8 відсотка малотоннажні вантажівки, орієнтовно 15,1 відсотка або 16 тис. пропозиції імпортовані, і за прогнозами «Інституту досліджень авторинку» ця тенденція збережеться і у наступному році. Окремою категорією ринку виступає сегмент ринку електромобілів, який розвинувся завдяки дешевизні електричного ресурсу для зарядки у порівнянні із традиційними видами пального, розвиток мережі ЕЗС, збільшення ходового ресурсу, а також частими відключеннями електроенергії [11].

Досліджуючи динаміку авто ринку, необхідно зауважити і те, що він потребує певного державного регулювання у частині зростання відсотка нових транспортних засобів, які є більш економічними та безпечними для споживача. Так, на нашу думку, доцільно впровадити для імпортованих автомобілів нульові ставки мита, акцизів та інших зборів, або відповідну градацію виходячи із віку імпортованого чи внутрішньо реалізованого (з врахуванням першої реєстрації) авто, зокрема: нові – 0,0 відсотка; випущені до 2 років; випущені до 5 років; випущені до 10 років; старіше 10 років.

Такий диференційований підхід дасть можливість оновити наявний в країні автопарк, дозволить населенню придбати якісний та безпечний транспортний засіб, забезпечить розширення інфраструктури обслуговування і створить нові робочі місця у цій сфері. Тобто, автомобільний ринок за своїм призначенням та економічним змістом є не тільки інструментом із придбання чи продажу транспортного засобу, а й одним із рушіїв інфраструктурного, економічного та соціального розвитку всіх галузей економіки.

Висновки. Автомобільний ринок у останні роки перебував у стані стагнації, проте на даний час поступово починає відновлюватись, за рахунок зміни підходів до технологічності та екологічності

транспортних засобів, розширення ринку вантажних перевезень, а також зміни купівельної спроможності. Протягом 2022–2024 років ринок автомобільних перевезень, а відповідно і автомобільний ринок вантажних транспортних засобів різної тоннажності був драйвером руху у стабілізації економіки та одним із провідних факторів у забезпеченні її зростання. Підвищення дохідності ринку автомобільних перевезень став поштовхом до оновлення автопарку, а також до зміни тенденції у напрямку підвищення якісних характеристик транспортних засобів. Поряд із розвитком авто ринку вантажівок відчутно змінились і пріоритети до придбання, як нових так і вживаних легкових автомобілів у зв'язку із підвищенням вимогливості споживачів до їх екологічності та безпечності. Підвищення попиту на автомобільному ринку, а також зважаючи на частку автопрому у ВВП розвинутих країн Європи, одним із пріоритетних напрямків розвитку вітчизняної економіки має стати міжнародна співпраця із створення, розширення та модернізації наявних виробничих потужностей із виробництва автомобільної продукції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вторинний ринок вантажівок в Україні: Середні ціни і вік у пропозиціях про продаж та динаміка їх зміни у 2024 році. URL: <https://eauto.org.ua/news/713-vtorinniy-rinok-vantazhivok-v-ukrajini-seredni-cini-i-ik-u-propoziciyah-pro-prodazh-ta-dinamika-jih-zmini-u-2024-rosi> (дата звернення: 24.01.2025).
2. Григоренко Ю. Автомобільний сектор ЄС показує хороше зростання: як вплине на споживання сталі. URL: <https://gmk.center.ua/posts/avtomobilnyj-sektor-ies-pokazuie-khoroshe-zrostannia-iak-vplyne-na-spozhyvannia-stali/> (дата звернення: 16.02.2025).
3. Григоренко Ю. Динаміка розвитку економіки України сповільнилась у 2024 році. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/dynamika-rozvytku-ekonomiky-ukrainy-spovilnylasia-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 16.02.2025).
4. Криленко В.І., Рудь І.Ю. Аналіз динаміки макроекономічних показників транспортних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/39.pdf (дата звернення: 18.12.2024).
5. Кузьміна Т.О., Березовський Ю.В., Сова А.О. Аналіз автомобільного ринку України та вплив різних факторів на митні платежі. *Товарознавчий вісник*. 2023. Вип. 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis_2023_16_16 (дата звернення: 20.01.2025).
6. Лега О.С. Вплив економічних трансформацій на сталий розвиток ринку автомобільного пального. *Академічні візії*. 2024. №36. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1422> (дата звернення: 10.01.2025).
7. Любченко С., Травянка О., Борозенець, А. Аналіз українського автомобільного ринку в умовах військового стану. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. №3. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-8> (дата звернення: 10.01.2025).

8. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: https://merp.org.ua/images/Docs/MERP_USAID_ESU_2035.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

9. Овчар П.А., Голубка С.М. Автомобільний транспорт в контексті формування структури національної економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_1_4 (дата звернення: 10.01.2025).

10. Офіційний веб-сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk> (дата звернення: 24.01.2025).

11. Петецькі І. Адаптація автомобільного ринку до потреб соціальноважливих товарів. *Управління змінами та інновації*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-3> (дата звернення: 24.01.2025).

12. Україна за 2024 р. збільшила ввезення вантажних авто у валюті на 30%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1040051.html> (дата звернення: 24.01.2025).

13. Український авторинок – прогноз на 2025 рік від Інституту досліджень авто ринку. URL: <https://eauto.org.ua/news/698-ukrajinskiy-avtorinok-prognoz-na-2025-rik-vid-institutu-doslidzen-avtorinku>. (дата звернення: 24.01.2025).

14. Шуба О. А., Карабанов О. А. Характеристика сучасного світового автомобільного ринку. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001306766> (дата звернення: 18.12.2024).

REFERENCES:

1. Vtorynnyj rynek vantazhivok v Ukraini: Seredni ciny i vik u propozycijakh pro prodazh ta dynamika jikh zminy u 2024 roci [Secondary market of trucks in Ukraine: Average prices and age in sales offers and dynamics of their change in 2024]. Available at: <https://eauto.org.ua/news/713-vtorinniy-rinok-vantazhivok-v-ukrajini-serednini-i-vik-u-propozicijah-pro-prodazh-ta-dynamika-jih-zmini-u-2024-roci> (accessed 24 January 2025).

2. Ghryghorenko Ju. Avtomobilnyj sektor JeS pokazuje khoroshe zrostannja: jak vplyne na spozhyvannja stali [The EU automotive sector shows good growth: how it will affect steel consumption]. Available at: <https://gm.kcenter.ua/posts/avtomobilnyj-sektor-ies-pokazuie-khoroshe-zrostannia-iak-vplyne-na-spozhyvannia-stali/> (accessed 16 February 2025).

3. Ghryghorenko Ju. Dynamika rozvytku ekonomiky Ukrainy spovilnylasj u 2024 roci [The dynamics of Ukraine's economic development slowed down in 2024]. Available at: <https://gm.kcenter.ua/infographic/dynamika-rozvytku-ekonomiky-ukrainy-spoivilnylasia-u-2024-rotsi/> (accessed 16 February 2025).

4. Krylenko V., Rudj I. (2020). Analiz dynamiky makroekonomichnykh pokaznykiv transportnykh pidpryjemstv [Analysis of the dynamics of macroeconomic indicators of transport enterprises]. *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk*, vol. 3(20). Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/39.pdf (accessed 18 December 2024).

5. Kuzjmina T., Berezovskij Ju., Sova A. (2023). Analiz avtomobilnogho rynku Ukrainy ta vplyv riznykh faktoriv na mytni platezhi [Analysis of the automobile market of Ukraine and the influence of various factors on customs payments]. *Tovaroznachnyj visnyk*, vol. 16. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvis_2023_16_16 (accessed 20 January 2025).

6. Legha O. (2024). Vplyv ekonomichnykh transformacij na stalij rozvytok rynku avtomobilnogho paljnogho [The impact of economic transformations on the sustainable development of the automotive fuel market]. *Akademichni viziji*, vol. 6. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1422> (accessed 10 January 2025).

7. Ljubchenko S., Travjanka O., Borozenecj A. (2024). Analiz ukrajinskogho avtomobilnogho rynku v umovakh vijskovogho stanu [Analysis of the Ukrainian automobile market under martial law conditions]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-8> (accessed 10 January 2025).

8. Nova energhetychna strateghija Ukrainy do 2035 roku: "Bezpeka, energhoefektyvnistj, konkurentospromozhnistj" [New Energy Strategy of Ukraine until 2035: "Security, Energy Efficiency, Competitiveness"]. Available at: https://merp.org.ua/images/Docs/MERP_USAID_ESU_2035.pdf (accessed 20 January 2025).

9. Ovchar, P., Gholubka, S. (2018). Avtomobilnyj transport v konteksti formuvannja struktury nacionalnoji ekonomiky [Motor transport in the context of the formation of the structure of the national economy]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu. Ser.: Ekonomika*, vol. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_1_4 (accessed 24 January 2025).

10. Oficijnyj veb-sajt Derzhavnogho aghentstva z energhoefektyvnosti ta energhozberezhenija Ukrainy [Official website of the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine]. Available at: <https://saee.gov.ua/uk> (accessed 24 January 2025).

11. Petecki, I. (2023). Adaptacija avtomobilnogho rynku do potreb socialnovazhlyvykh tovariv [Adaptation of the car market to the needs of socially important goods]. *Upravlinnja zminamy ta innovaciji*, no. 7, pp. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-3> (accessed 10 January 2025).

12. Ukrajina za 2024 r. zbilshyla vvezennja vantazhnykh avto u valjuti na 30% [Ukraine increased the import of trucks in foreign currency by 30% in 2024]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1040051.html> (accessed 24 January 2025).

13. Ukrajinskij avtorynok – proghnoz na 2025 rik vid Instytutu doslidzenj avto rynku [Ukrainian car market – forecast for 2025 from the Institute of Auto Market Research]. Available at: <https://eauto.org.ua/news/698-ukrajinskiy-avtorinok-prognoz-na-2025-rik-vid-institutu-doslidzen-avtorinku>. (accessed 24 January 2025).

14. Shuba, O., Karabanov, O. (2021). Kharakterystyka suchasnogho svitovogho avtomobilnogho rynku [Characteristics of the modern global automobile market]. *Biznes Inform*, no. 10. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001306766> (accessed 18 December 2024).

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

ФІНАНСОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL AND MANAGERIAL ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

УДК 657.339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-15>**Кушнір Л.А.¹**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку
та оподаткування імені С. Юрія,
Навчально-реабілітаційний заклад
вищої освіти
«Кам'янець-Подільський
державний інститут»

Коркушко О.Н.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку
та оподаткування імені С. Юрія,
Навчально-реабілітаційний заклад
вищої освіти
«Кам'янець-Подільський
державний інститут»

Кушнір В.О.

к.е.н.,
СОО аутсорсингової компанії
«Топ Клас»

Kushnir Liudmyla

Educational and Rehabilitation Institution
of Higher Education
"Kamianets-Podilskyi State Institute"

Korkushko Oleg

Educational and Rehabilitation Institution
of Higher Education
"Kamianets-Podilskyi State Institute"

Kushnir Volodymyr

Outsourcing company "Top Klas"

Стаття аналізує взаємодію фінансового та управлінського обліку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що є важливими складовими системи управління підприємством на міжнародному ринку. ЗЕД створює особливі умови для обліку через складність операцій, валютні ризики, митне регулювання та необхідність дотримання міжнародних стандартів (IFRS). Фінансовий облік орієнтований на зовнішніх користувачів і забезпечує прозорість фінансових показників, формуючи звітність відповідно до міжнародних стандартів (IFRS). Управлінський облік, орієнтований на внутрішніх користувачів, забезпечує аналітичну інформацію для підтримки управлінських рішень, аналізу витрат, планування та контролю. Взаємодія цих обліків сприяє ефективному функціонуванню ЗЕД підприємства в умовах глобалізації та воєнного стану.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, фінансовий облік, управлінський облік, управлінські рішення, воєнний стан.

This article examines the interaction and role of financial and managerial accounting in supporting enterprises' foreign economic activity (FEA) under martial law conditions. FEA presents unique challenges for accounting, such as complex operations, currency risks, customs regulations, and the need to comply with international standards. These conditions require integrating financial and managerial accounting to ensure operational resilience and effective management in a volatile global economic environment. The study aims to analyze the specific features and interdependence of financial and managerial accounting in FEA. It focuses on their role in enhancing decision-making and optimizing performance during martial law, addressing risks and regulatory challenges. The research is based on a theoretical and practical analysis of financial and managerial accounting systems. The study applies comparative and analytical methods to assess their compliance with international standards and practical implementation in the FEA context under martial law. Financial accounting ensures transparency and compliance by producing financial statements (balance sheet, income statement, cash flow statement) for external stakeholders. Managerial accounting focuses on internal decision-making, providing tools for cost analysis, budgeting, and risk management. Integrated accounting systems allow enterprises to align compliance with strategic goals, enabling real-time decision-making and resource optimization in foreign markets despite wartime challenges. The study concludes that integrating financial and managerial accounting is crucial for managing FEA during martial law. Financial accounting provides transparency and compliance, while managerial accounting offers insights for adaptation and strategic management. Enterprises are encouraged to adopt unified digital platforms to streamline processes, improve data accuracy, enhance decision-making, and ensure greater efficiency in the context of complex external factors, thus ensuring greater resilience and competitiveness in the global market.

Key words: foreign economic activity, financial accounting, managerial accounting, decision-making, martial law.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є однією з основних складових функціонування українських підприємств, яка відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності економіки, зростанні експорту та залученні іноземних інвестицій. Однак у контексті воєнного стану підприємства стикаються з низкою унікальних викликів: валютними ризиками, порушенням ланцюгів постачання, обмеженням доступу до ринків, складністю митного регулювання та адаптацією до змін законодавства. Складність обставин, зумовлених воєнним станом, потребують пошуку нових механізмів впливу на ЗЕД.

Традиційні системи фінансового та управлінського обліку, орієнтовані на стабільність та прогнозованість, не завжди здатні ефективно функціонувати в умовах нестабільності. Це вимагає розробки нових підходів до облікових процесів, які дозволять підприємствам адаптуватися до змінних умов та мінімізувати ризики.

Фінансовий та управлінський облік у сфері ЗЕД мають критичне значення для забезпечення прозорості діяльності, підтримки управлінських рішень та оптимізації процесів у кризовий період. Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності аналізу цих систем обліку, їх адаптації до умов

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6577-8647>

воєнного стану та визначення механізмів їхньої інтеграції для підвищення ефективності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансовий та управлінський облік у сфері ЗЕД активно досліджується у міжнародних і вітчизняних наукових колах. Бондар М.І., Зеліч В., Матвеев М. [1; 3] підкреслюють його значення для прозорості діяльності підприємств у кризових умовах, акцентуючи увагу на дотриманні міжнародних стандартів (IFRS), що підвищує довіру іноземних партнерів.

Плекан М.В. та Мартинюк В.П. [6] зазначають, що оцінка збитків від військової агресії в Україні базується на методології Світового банку ROMA. Водночас така швидка оцінка не є достатньою для компенсації конкретним суб'єктам, тому застосовується пооб'єктна оцінка за міжнародними стандартами (МСО). Відображення втрат підприємств у бухгалтерському обліку залишається обмеженим технічними та методичними підходами.

Управлінський облік, за твердженням Панасюка В., Ткачука І. [5] є ключовим інструментом аналітики для підтримки оперативних і стратегічних рішень. Особливу увагу приділено аналізу витрат, бюджетуванню та управлінню ризиками, що стає критично важливим у воєнний час через зростання логістичних витрат і перебоїв в постачанні.

Науковці наголошують на важливості інтеграції фінансового та управлінського обліку через цифрові технології, що дозволяє об'єднувати інформаційні потоки та пришвидшувати аналіз даних. Це має базуватися на законодавчих актах, зокрема Законах України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про введення воєнного стану» та Митному кодексі [7; 9; 8; 4], що сприяє точності ухвалення рішень.

Однак дослідження показують, що питання інтеграції фінансового та управлінського обліку у сфері ЗЕД під час воєнного стану залишається недостатньо вивченим, що потребує подальших наукових розвідок і адаптації облікових систем до кризових умов.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз особливостей функціонування фінансового та управлінського обліку у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану, визначення проблем, з якими стикаються підприємства, та обґрунтування шляхів інтеграції цих систем обліку для підвищення їхньої ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий облік у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) займає важливе місце в управлінні підприємствами, які здійснюють міжнародну торгівлю. Основною метою цього обліку є забезпечення прозорості та відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, як національного, так і міжнародного. Зовнішньоекономічні операції, такі як імпорт і експорт товарів, міжнародні фінансові транзакції та валютні операції, вимагають точного

відображення у фінансовій звітності. Оскільки на міжнародних ринках існують жорсткі вимоги до прозорості і надійності інформації, дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) стає важливим аспектом для підприємств, що працюють на міжнародному рівні [5, с. 202].

Основні завдання фінансового обліку в умовах воєнного стану включають кілька критичних етапів. Перш за все, необхідно забезпечити правильне відображення операцій, що пов'язані з митними платежами, курсами валют і податковими зобов'язаннями. Зміни в митному та податковому законодавстві, що можуть виникати в умовах нестабільної економічної ситуації або воєнного стану, додають додаткову складність в управлінні фінансовими процесами. Підприємства повинні своєчасно відображати в обліку витрати на митні платежі, а також враховувати курсові різниці, які можуть виникати через коливання валютних курсів.

Водночас, війна та її наслідки створюють додаткові складнощі, зокрема у вигляді втрат активів через бойові дії. Це вимагає своєчасного обліку таких втрат у фінансовій звітності та коригування оцінок активів, що може включати компенсації від держави чи міжнародних організацій. Важливо також враховувати зміни у валютному нагляді, оскільки деякі обмеження на валютні операції можуть бути введені через воєнний стан. Підприємства повинні оперативно коригувати свою фінансову звітність, щоб врахувати ці зміни.

Управлінський облік у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства орієнтується на підтримку внутрішніх користувачів, таких як менеджери, керівники та власники підприємств. Основною метою управлінського обліку є надання аналітичної інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень, що стосуються фінансової стабільності та розвитку компанії. Оскільки воєнний стан часто супроводжується невизначеністю в економіці, управлінці стикаються з необхідністю використання нових підходів для оцінки фінансових ризиків та прогнозування витрат і доходів.

Однією з найбільших складнощів є прогнозування і аналіз витрат в умовах кризи, оскільки зміни в економічній ситуації можуть суттєво впливати на зовнішньоекономічні операції. Висока волатильність валютних курсів, затримки на митниці, перебої в постачанні товарів та ресурсів – усі ці фактори створюють необхідність для постійного коригування бюджетів і планів [4]. Тому підприємства повинні мати змогу швидко реагувати на зміни ситуації, використовуючи методи прогнозування і планування, що базуються на аналізі різних сценаріїв розвитку подій.

Управлінський облік у таких умовах також включає в себе аналіз і управління валютними ризиками. Оскільки курсові коливання можуть серйозно вплинути на рентабельність зовнішньоекономічних операцій, підприємства повинні використовувати

спеціалізовані інструменти для хеджування валютних ризиків і планування валютних потоків. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли швидкі зміни валютних курсів можуть призвести до значних фінансових втрат [9].

Логістичні витрати також є важливою частиною управлінського обліку, особливо коли йдеться про підприємства, що займаються міжнародною торгівлею. Перебої в постачанні, зупинки на митних пунктах або блокування торгових шляхів можуть значно збільшити витрати на доставку товарів. Тому управлінці повинні враховувати всі можливі ризики і запроваджувати гнучкі моделі для планування витрат, що дозволяють знизити вплив таких факторів на загальний фінансовий стан підприємства.

Таблиця демонструє порівняння основних функцій фінансового та управлінського обліку у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах воєнного стану та підкреслює переваги їх інтеграції. Інтеграція дозволяє забезпечити комплексну інформаційну підтримку для всіх зацікавлених сторін, включаючи зовнішніх і внутрішніх користувачів, що створює умови для узгодженого управління фінансами та операціями. Дозволяє забезпечити комплексну інформаційну підтримку для всіх зацікавлених сторін, включаючи зовнішніх і внутрішніх користувачів, що створює умови для узгодженого управління фінансами та операціями.

Інтеграція фінансового та управлінського обліку в умовах воєнного стану дозволяє підприємствам більш оперативно реагувати на зміни та приймати виважені управлінські рішення. В умовах воєнного стану, коли ситуація на ринку є нестабільною, важливо, щоб компанії мали змогу швидко адаптуватися до нових обставин і мінімізувати можливі негативні

наслідки для їх діяльності. Таке поєднання дозволяє об'єднати дані історичної фінансової звітності з прогностичними показниками, що дає можливість створити більш повну картину щодо поточного фінансового стану підприємства, а також сприяє кращій оцінці майбутніх перспектив. Крім того, об'єднання цих двох аспектів обліку дозволяє оперативно виявляти та нейтралізувати потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей у часи криз.

Фінансовий облік у сфері ЗЕД в умовах воєнного стану вимагає не лише дотримання стандартів і норм бухгалтерії, а й врахування специфічних ризиків, таких як коливання валютних курсів, зміни в митному та податковому законодавстві, а також можливість втрати активів через бойові дії. Враховуючи такі складні фактори, фінансовий облік вимагає гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, щоб не допустити порушення законодавчих норм і не знижувати рівень довіри з боку інвесторів, партнерів та державних органів [1, с. 70–71].

Одночасно, управлінський облік забезпечує підтримку керівництва в прийнятті управлінських рішень, надаючи інформацію для оцінки ефективності операцій і планування майбутніх кроків. В умовах високої невизначеності, характерної для воєнного часу, важливо не тільки мати можливість реагувати на зміни, але й намагатися прогнозувати майбутні сценарії. Управлінський облік дозволяє створити кілька варіантів майбутніх сценаріїв, що може стати в нагоді при прийнятті рішень щодо оптимізації витрат, визначення рентабельності операцій та формування нових стратегії для збереження стабільності підприємства.

Таблиця 1

**Порівняння функцій фінансового та управлінського обліку у сфері ЗЕД
в умовах воєнного стану**

Функція	Фінансовий облік	Управлінський облік	Синергія
Основна мета	Прозорість, відповідність законодавству	Підтримка оперативного та стратегічного управління	Забезпечення комплексної інформаційної підтримки
Користувачі	Інвестори, кредитори, державні органи	Менеджери, керівники, власники	Усі зацікавлені сторони
Зміст даних	Історичні дані: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів	Аналітичні дані: аналіз витрат, прогнозування, планування	Інтеграція історичних і прогностичних даних
Відображення ризиків	Облік курсових різниць, втрат активів, компенсацій	Оцінка валютних ризиків, прогнозування витрат	Зниження ризиків шляхом поєднання аналітики та звітності
Реакція на зміни	Оперативне оновлення фінансової звітності	Моделювання сценаріїв, гнучке планування	Реалізація інтегрованого підходу до управління
Інструменти	Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), національні стандарти	Методи управлінського обліку: калькуляція витрат, бюджетування, аналіз «що, якщо»	Автоматизовані платформи для об'єднання фінансової звітності та аналітичних даних
Роль цифровізації	Автоматизація звітності	Інструменти для аналітики та прогнозування	Єдині цифрові платформи для об'єднання облікових процесів

Джерело: розроблено авторами

Виклики для фінансового та управлінського обліку у сфері ЗЕД під час воєнного стану

Категорія	Фінансовий облік	Управлінський облік
Основні виклики	– Зміни в митному та податковому законодавстві – Коливання валютних курсів та необхідність оперативного відображення курсових різниць – Втрати активів через бойові дії та необхідність відображення компенсацій	– Підвищення витрат на логістику та перебої в постачанні – Проблеми з прогнозуванням витрат через нестабільність в економіці та ринках – Визначення рентабельності операцій в умовах кризи та значних валютних ризиків
Рішення та адаптація	– Адаптація звітності до нових умов: облік втрат активів, компенсацій від держави – Оперативне коригування податкових та митних платежів у відповідь на зміни в законодавстві	– Моделювання різних сценаріїв для планування витрат та доходів – Впровадження інструментів для управління валютними та логістичними ризиками
Інструменти для адаптації	– Використання міжнародних стандартів для регулювання фінансової звітності – Автоматизація процесів обліку для покращення реакції на зміни в умовах воєнного стану	– Бюджетування, калькуляція витрат, аналіз «що, якщо», прогнози для валютних ризиків – Впровадження цифрових платформ для моніторингу витрат та управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами

Інтеграція фінансового та управлінського обліку забезпечує єдність інформаційної бази, оптимізуючи діяльність та знижуючи витрати. Автоматизація процесів дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах воєнного стану, прискорюючи формування звітності і прийняття рішень. Це зменшує людський фактор і ймовірність помилок у обліку та рекомендаціях для управлінських рішень. Така інтеграція сприяє глибшому аналізу витрат і доходів, необхідному для визначення рентабельності та прогнозування витрат в умовах невизначеності, що дозволяє сформулювати стратегії для зниження витрат.

Завдяки інтеграції, підприємства отримують можливість надавати узгоджену інформацію як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам, що підвищує ефективність комунікації та прийняття рішень [6]. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології для об'єднання даних фінансового та управлінського обліку, здатні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи не тільки відповідність міжнародним стандартам, а й максимальну ефективність в управлінні ресурсами в умовах кризи.

Висновки. Фінансовий і управлінський облік ЗЕД у воєнний час потребує адаптації через інтеграцію, автоматизацію та аналітичні інструменти. Підприємства, що впроваджують сучасні підходи, мають вищі шанси на успіх.

Фінансовий облік забезпечує прозорість і відповідність нормативним вимогам, а управлінський – аналітичну підтримку рішень. Інтеграція цих систем сприяє адаптації, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності.

Цифрові технології допомагають поєднувати фінансові та аналітичні дані для швидкого ухвалення рішень. Фінансова звітність орієнтована на зовнішніх користувачів, управлінський облік – на внутрішніх. Поєднання історичних і прогнозних

даних формує цілісну картину стану підприємства, покращуючи комунікацію та управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 69–81.
2. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану: Постанова КМУ №236 від 09.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 330. Ст. 1318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.05.2024).
3. Зеліч В., Матвеев М. Особливості регулювання і контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 93–97.
4. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Верховна Рада України. Поточна редакція від 17.09.2024. URL: <http://sfs.gov.ua/mk/> (дата звернення: 25.05.2024).
5. Панасюк В., Ткачук І. Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 328(2). С. 201–206. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50> (дата звернення: 25.05.2024).
6. Плекан М. В., Мартинюк В. П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/> (дата звернення: 25.05.2024).
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365.
8. Про введення воєнного стану в Україні. Закон України. 64/2022, чинний, поточна редакція від 07.11.2024, підстава 740/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

9. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII, зі змінами і доповненнями від 4 грудня 2024 року № 4111-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900?an=777798> (дата звернення: 25.05.2024).

REFERENCES:

1. Bondar M. I., Yershova N. Yu. (2019). Stratehichniy upravlinskyi oblik ryzykiv: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic managerial accounting of risks: theoretical and practical aspects]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 69–81.
2. Deiaki pytannia mytnoho oformlennia okremykh tovariv, shcho vvoziatsia na mytnu terytoriiu Ukrainy u period dii voiennoho stanu: Postanova KМУ №236 vid 09.03.2022 [Some issues of customs clearance of certain goods imported into the customs territory of Ukraine during martial law: Resolution of the CMU No. 236 dated 09.03.2022]. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, no. 25, p. 330, art. 1318. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).
3. Zelich V., Matveiev M. (2023). Osoblyvosti rehu-liuvannia i kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu: realii sohodennia [Peculiarities of regulation and control of foreign economic activity under martial law: current realities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 5(05), pp. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-14> (in Ukrainian).
4. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI [Customs Code of Ukraine dated 13.03.2012 No. 4495-VI]. Verkhovna Rada Ukrainy. Current edition as of 17.09.2024. Available at: <http://sfs.gov.ua/mk/> (in Ukrainian).
5. Panasiuk V., Tkachuk I. (2024). Orhanizatsiia obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Organization of accounting for foreign economic activity in the conditions of full-scale war]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 328(2), pp. 201–206. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50> (in Ukrainian).
6. Plekan M. V., Martyniuk V. P. (2022). Osoblyvosti obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsii v umovakh viiny [Features of accounting and taxation of export-import operations under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/> (in Ukrainian).
7. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated 16.07.1999 No. 996-XIV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 40, art. 365 (in Ukrainian).
8. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Zakon Ukrainy 64/2022, chynnyi, potochna redaktsiia vid 07.11.2024, pidstava 740/2024 [On the introduction of martial law in Ukraine: Law of Ukraine 64/2022, current, latest edition as of 07.11.2024, basis 740/2024]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (in Ukrainian).
9. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 № 959-XII, zi zminamy i dopovnen-niamy vid 04.12.2024 № 4111-IX [On foreign economic activity: Law of Ukraine dated 16.04.1991 No. 959-XII, with amendments and additions as of 04.12.2024 No. 4111-IX]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900?an=777798> (in Ukrainian).

ОСОБЛИВОСТІ ЯКІСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВFEATURES OF A QUALITY AUDIT ORGANIZATION
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

УДК 657.6:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-16>**Хомовий С.М.**к.е.н., доцент, завідувач кафедри
обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний
університет**Томілова-Яремчук Н.О.**к.е.н., доцент кафедри
обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний
університет**Хомовий М.М.**к.с.-г.н., доцент кафедри землеробства,
ґрунтознавства та захисту рослин,
завідувач навчальної лабораторії
«Ботанічний сад»,
Подільський державний університет**Литвиненко В.С.**к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку
та оподаткування,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України**Khomovyi Serhii**

Bila Tserkva National Agrarian University

Tomilova-Yaremchuk Nadiia

Bila Tserkva National Agrarian University

Khomovyi Mykhailo

Podillia State University

Lytvynenko Volodymyr

National University of Life

and Environmental Sciences of Ukraine

В статті розкрито суть якісної сторони управлінського процесу організації аудиту діяльності економічного суб'єкта. Зроблено аналіз визначення «якості аудиту» у відповідності до всіх діючих нормативних актів та запропоновано свій варіант визначення. Визначено основні елементи здійснення якісного аудиту. Встановлені фактори формування якості аудиту у сільськогосподарських підприємствах (якість роботи аудитора та відділу, якість облікової інформації). У зв'язку з виокремленням професійними аудиторськими організаціями значної уваги яка орієнтована на управління та встановлення якісних правил проведення аудиту, рекомендуємо переглянути свої стандарти у ракурсі доповнення їх правилами COSO. Для усунення неточностей запропоновано застосувати до цієї моделі елементи, які притаманні аудиту покращення ефективності сільськогосподарських бізнес-процесів.

Ключові слова: кодекс професійної етики аудиторів, фактори якості аудиту, методи організації аудиту, стандарти COSO, модель якості аудиту, аудит покращення ефективності.

The article reveals the essence of the qualitative side of the management process of organizing an audit of the activities of an economic entity. An analysis of the definition of "audit quality" in accordance with all current regulatory acts has been made, and its own version has been proposed: as the compliance of the processes performed by the auditor related to the audit. The main elements of conducting a qualitative audit have been determined: the object, qualitative characteristics, meeting the needs of information users. Factors for the formation of audit quality in agricultural enterprises (the quality of the work of the auditor and the department, the quality of accounting information) have been established, which are ensured by: improving the qualifications of employees; increasing the efficiency of the audit firm; increasing the efficiency of the management system; increasing the efficiency of the internal control system; automating internal processes; methodological support. In connection with the allocation of significant attention to professional audit organizations focused on management and establishing qualitative audit rules, we recommend reviewing their standards in the perspective of supplementing them with COSO rules. This approach involves the development of an integrated model of risk-based internal audit, which will help auditors perform their functions better and more effectively. However, the analysis of this model also revealed certain shortcomings in relation to agricultural enterprises, which consist in ignoring control functions at the decision-making stage. We attribute this to the fact that the COSO recommendations were created by management specialists who are not fully oriented in the economy of agriculture. To eliminate the above shortcomings, we propose to apply to this model elements that are inherent in the audit of improving the efficiency of agricultural business processes. As a result of using the final model, the following was observed: 1) an increase in the breadth of tasks performed to verify the reliability of the operations performed and assess their efficiency; 2) an increased focus on the vital activity of all agricultural cycles; 3) in comparison with a production audit, this model is not limited only to issues of increasing the efficiency of production activities; 4) in most cases, high-quality procedures for auditing the efficiency of business processes direct the enterprise to strategic planning.

Key words: code of professional ethics for auditors, audit quality factors, audit organization methods, COSO standards, audit quality model, performance improvement audit.

Постановка проблеми. Будь-який управлінський процес господарської діяльності економічного суб'єкта потребує періодичної оцінки його якості та ефективності, що покращує його фінансовий стан і позитивно впливає на стійкість підприємства загалом. При цьому облікова інформація, що є джерелом для виконання управлінських функцій повинна дозволяти здійснювати контроль на всіх ділянках, саме це і покликана забезпечувати ефективна система аудиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження, впровадження, становлення та розвитку особливостей аудиторської діяльності в нашій країні займалися такі вчені як: Балазюк О.Ю. [5], Гелей Л.О. [6], Данькевич Н.С. [11], Кернасюк Ю.В. [8], Колісник Г.М. [6], Максимова В.Ф. [8], Михайленко О.В. [11], Шуліко А.О. [6] та інші.

Проте й досі залишилася невирішеною проблема забезпечення та визначення якісних характеристик аудиту в різних галузях економіки.

Постановка завдання. Цілі та завдання даної статті полягають у висвітленні якісних аспектів організації аудиту та побудові моделі внутрішнього аудиту яка б враховувала основні ризики, що визначаються керівниками груп при перевірках сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки на сьогодні професія аудитор є суспільно значимою, тому він має відповідати високим стандартам якості надання послуг, оскільки від цього залежать результати важливих управлінських рішень перевіреного підприємства у майбутньому.

Відповідно до Кодексу професійної етики аудиторів України [1] якість послуг окреслюється відповідністю стандартам якості. Однак конкретно не

вказано, які це стандарти якості. При цьому кожен аудитор має своє розуміння якості. На думку авторів, таке розпливчате визначення вимагає уточнення, оскільки основним критерієм якісного аудиту є думка окремого користувача аудиторської інформації, яка не завжди є достовірною, крім того таке визначення не враховує основні характеристики самої аудиторської перевірки.

У міжнародних стандартах аудиту [2] сказано, що якісний аудит – це аудит, проведений відповідно до міжнародних стандартів аудиту, які підкріплюються національними стандартами та практикою.

На наш погляд, якість здійсненого аудиту визначають трьома основними елементами: об'єктом перевірки, якісними характеристиками та задоволеністю потреб користувачів.

Об'єктом якості аудиту є аудиторська перевірка. Її складають такі процеси, як контракт з суб'єктом, що перевіряється, іншими організаціями, перевірка документів, збір доказів і т.д.

Характеристики – це відмінні властивості, специфіка аудиту як виду послуг, що відрізняється індивідуальністю та ґрунтується на інтелектуальних здібностях осіб що її надають. Характеристики якості аудиту можна виразити такими якісними показниками як: професіоналізм аудиторів – їх незалежність і сумлінність; повнота і деталізація внутрішньої документації що складається аудиторами, наявність внутрішніх стандартів;

Потреби як елемент якості аудиту – це, перш за все, та сукупна інформація, що міститься в аудиторському висновку.

У стандарті ISO 9000 зазначено, що «забезпечення якості – це всі види діяльності, що плануються і систематично здійснюються в рамках системи якості, а також ті, що є необхідні для створення достатньої впевненості в об'єкті що виконує певні функції» [3].

Таким чином, якість аудиту – це відповідність виконуваних аудитором процедур, пов'язаних

з проведенням перевірки. На наш погляд, не можна розраховувати на стабільне забезпечення якості без впровадження встановленої системи. Схематично формування системи якості аудиту представлено нами на рисунку 1.

Однією із найважливіших цілей забезпечення якості аудиту є задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх користувачів у своєчасній, достовірній та повній інформації, що міститься в аудиторському висновку чи звіті аудитора [4].

Досягнення поставленої мети, на наш погляд, забезпечується: підвищенням кваліфікації співробітників; підвищенням ефективності роботи аудиторської фірми; підвищенням ефективності системи управління; підвищенням ефективності системи внутрішнього контролю; автоматизацією внутрішніх процесів та методичною підтримкою.

З урахуванням зазначених цілей та завдань, забезпечення якості аудиту є сукупністю управлінських рішень, заходів та дій, спрямованих на підвищення якості наданих послуг з метою складання аудиторського висновку, який містить своєчасну, достовірну та повну інформацію для зацікавлених користувачів.

Відділ внутрішнього аудиту є підрозділом, що створений у рамках певної організації для виконання систематичної роботи з перевірки та оцінки її діяльності. Основною метою оцінки системи якості внутрішнього контролю є: визначення ефективності структури внутрішнього контролю; ступеня надійності бухгалтерської інформації, що формується обліковою системою підприємства; встановлення слабких та сильних місць системи; забезпечення бази для оптимізації аудиторських програм.

Структура служби внутрішнього аудиту великих та середніх за розміром аграрних корпорацій, може поділятися за спеціалізацією працівників з: перевірки інвестицій, майна, матеріальних, трудових, грошових, природних ресурсів; податків

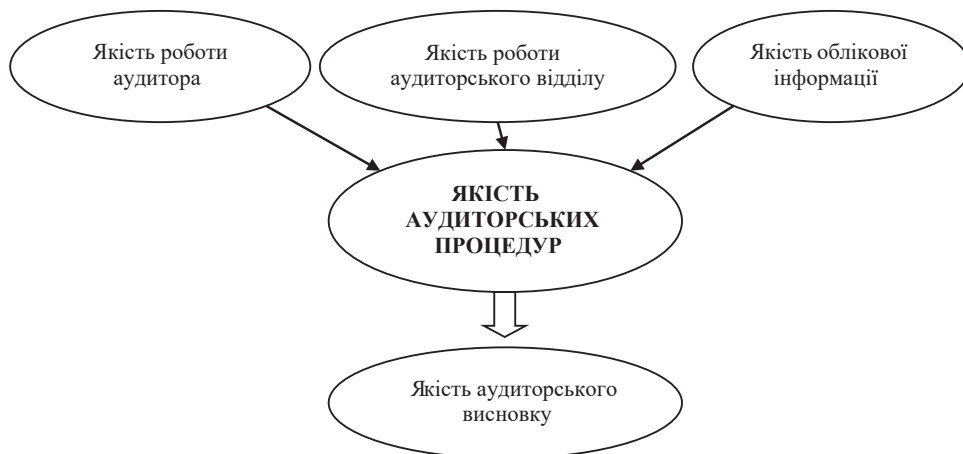


Рис. 1. Фактори формування якості аудиту у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розробка авторів

і зовнішньої фінансової звітності; спеціальних перевірок та ревізій. Зазвичай найбільш кваліфіковані спеціалісти служби внутрішнього аудиту призначаються керівниками груп. Такий метод зазвичай покращує роботу всієї групи.

Розглянемо можливий оптимальний склад фахової групи аудиторів, що планують здійснити перевірку одного з середніх або великих сільськогосподарських підприємств. До такої групи, на наш погляд, окрім кваліфікованих спеціалістів з аудиту обов'язково повинні входити фахівці зі стандартів, відповідальні за навчання персоналу та ведення банку спеціалізованих даних (табл. 1).

Як ми бачимо з таблиці 1 основною структурної одиницею є аудиторська група осіб. Хочеться відзначити, що вона може змінюватись і залежить від завдань конкретної перевірки та об'ємів робіт. Звідси також випливає що незалежність внутрішнього аудиту є досить відносною, а рамки його багато в чому визначаються складом управлінських кадрів самого підприємства на якому здійснюється перевірка. Тому у різних організаціях рівень внутрішнього аудиту не завжди є однаковим, особливо це проявляється в аграрних підприємствах.

Прагнення внутрішніх аудиторів до більшої незалежності, їхня здатність давати адекватну оцінку організаційним систем і видам діяльності призводять до певної оцінки роботи керівників підприємства та створюють передумови виникнення конфліктних ситуацій [5, с. 711]. Такі проблеми найчастіше виникають у сільськогосподарських підприємствах між керівником та перевіряючим (аудитором). Тому зовнішні користувачі інформації зазвичай ставляться до неї з незначною довірою, розуміючи залежність внутрішніх аудиторів у своїх компаніях. В той час як незалежність зовнішнього аудиту передбачає для користувача інформації певні гарантії її достовірності, повноти і точності. Крім того, якщо критерії оцінок та процедури внутрішнього аудиту визначаються апаратом

управління, то обов'язки зовнішніх аудиторів зафіксовані у законодавчих актах та юридичних нормах, що дає змогу порівнювати інформацію про результати фінансової діяльності різних організацій.

Для аудитора, який проводить встановлений законом зовнішній аудит, дуже важливо дослідити його роль для самого підприємства. Це можливо, незалежно від того, чи охоплює внутрішній аудит тільки фінансову систему, чи здійснює контроль лише сфери управління товарно-матеріальних запасів і фінансового менеджменту.

Оскільки останнім часом у сільськогосподарських підприємствах стали приділяти значну увагу аудиту орієнтованому на управління [6, с. 160], тому важливим критерієм якості управлінської інформації виступають: необхідність, достатність та релевантність інформації для прийняття та контролю управлінських рішень. В такому ракурсі, і сам внутрішній аудит виступає діяльністю, що впроваджується менеджментом для аналізу систем внутрішнього контролю.

У зв'язку з цим професійним організаціям, які в себе вводять правила проведення аудиту, можемо порекомендувати переглянути свої стандарти у розрізі доповнення їх правилами COSO [7]. Такий підхід передбачає розробку інтегрованої моделі ризикорієнтованого внутрішнього аудиту, яка допоможе аудиторам краще та ефективніше виконувати свої функції.

Правда є у цієї моделі і недоліки по відношенню до сільськогосподарських підприємств, що полягають у ігноруванні функцій контролю на етапі вироблення рішень. Це пов'язано з тим, що рекомендації COSO були створені фахівцями з управління, які не в повній мірі спеціалізуються в економіці сільського господарства. Наступною причиною може бути самодостатність систем бухгалтерського та податкового обліку, що виражається в тому, що такий облік створений для цілей інтерпретації інформації під конкретних зовнішніх користувачів, і тому він не

Таблиця 1

Конкретизація робіт фахівцями аудиторської групи

з/п	Група фахівців	Плановий порядок роботи	Результати діяльності
1	По стандартам	Створюються внутрішні стандарти аудиту, які відображають вимоги керівників підприємства	Перевіряється дотримання стандартів за формою та по суті; Результат перевірки доповідаються лише керівнику
2	Відповідальних за навчання персоналу	Використовувати такі варіанти навчання: а) залучення фахівців із сторони; б) обговорення роботи командою раз на місяць; в) направлення співробітників безпосередньо на роботу до бухгалтерії або підрозділу економічної служби підприємства	Обговорення проблем, що виникають та нових документів що створюються на місцях. Визначення переваг та недоліків кожного з варіантів. Поєднання всіх затверджених ефективних варіантів навчання. Обмін найкращими кадрами.
3	Відповідальний за ведення банку даних	Сформувати базу оперативного оновлення та опрацювання професійної інформації, всі нормативно-законодавчі акти (закони, інструкції, положення тощо)	Аналіз змін, що відбуваються; Своєчасне повідомлення їх персоналу служби; Вивчення передового досвіду

Джерело: складено авторами

завжди може розглядатися як інформаційна база з управління природними процесами.

Аудит ефективності бізнес-процесів у сільськогосподарських господарствах набагато складніший у порівнянні з іншими галузями економіки України [8]. Саме тому до його проведення потрібно підходити комплексно і дуже відповідально.

У розвинених країнах світу аудит бізнес-процесів аграрно направлених підприємств вже давно має успішний досвід застосування, в той час як в Україні він тільки набирає обертів. Цей аудит може застосовуватися за бажанням керівництва чи засновників організації, оскільки законодавством обов'язковість його проведення не регламентується. Багато теперішніх керівників, традиційно не вважають проведення аудиту корисним, а думає лише про витрати, якими супроводжується даний процес.

Пропонуємо розглянути основні відмінності, які притаманні якісному аудиту ефективності сільськогосподарських бізнес-процесів. До них відносяться:

- 1) широта виконуваних завдань щодо перевірки достовірності здійснених операцій та оцінки їх ефективності;
- 2) більша орієнтація на життєдіяльність всіх виробничих циклів ніж на фінансовий аудит;
- 3) у порівнянні з виробничим аудитом, він не обмежується лише питаннями підвищення ефективності;
- 4) у більшості випадків процедури аудиту ефективності бізнес-процесів спрямовані на стра-

тегічне планування, що особливо є актуальним для сільськогосподарської діяльності.

Проведення аудиту бізнес-процесів на початковому етапі потребує детального аналізу всіх аспектів роботи аграрного підприємства, та є більш трудомістким у порівнянні зі звичайним. Однак він і призводить до кращих результатів.

Залежно від завдання такого аудиту виділяють: плановий (згідно із затвердженим графіком перевірок), позаплановий (на вимогу керівництва) та спеціальний аудит, що здійснюється після розробки та впровадження документації, що регламентує бізнес-процес [9, с. 319]. Останній проводиться для виявлення відповідності підготовленої документації фактичним можливостям її застосування. При цьому аудитором обов'язково має оцінюватися ймовірність виникнення негативних наслідків щодо такого процесу. Проводити такий аудит ми рекомендуємо не відразу, а через деякий час. Якщо зміни були глобальними та корінними – аудит бізнес-процесу проводиться у повному обсязі. При невеликих змінах можна обмежитись частковим аудитом.

У таблиці 2 нами згруповано основні питання, які мають бути опрацьованими під час здійснення аудиту бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах.

Для оптимізації аудиторських перевірок на сільськогосподарських підприємствах з метою підвищення їх результативності, на наш погляд, варто:

- визначити цілі та вузькі місця і оптимізувати існуючі бізнес-процеси, достатньо буде провести

Таблиця 2

Питання, які опрацьовуються при здійсненні аудиту бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах

П/п	Етапи аудиту	Контрольні заходи	Питання, які вирішуються в процесі виконання контрольних заходів
1	Підготовчий етап	Контроль порядку формування бізнес-процесу	Чи проведено інформування та навчання виконавців аудиту? Чи дотримуються терміни виконання бізнес-процесу? Чи дотримуються виконавці порядку формування та передачі звітності вищому керівнику?
2	Планування	Контроль порядку виконання процесів вирощування сільськогосподарської продукції	Чи складено план бізнес-процесу та чи визначено планові показники? Чи відображені в локальних актах принципи та механізми вимірювання показників? Чи наявні всі посадові інструкції? Чи представлені положення про підрозділ та чи проведені процедури ознайомлення з ними працівників? Наскільки доступна та достовірна інформація, необхідна для виконання таких процесів?
3	Методика	Контроль документування результатів виконаних процедур	Вибір застосовуваних процедур контролю. Чи правильно здійснена оцінка ризиків, властивих наявним бізнес-процесам? Чи документуються всі результати здійснених контрольних заходів?
4	Заключний етап	Контроль прийняття рішень щодо здійснених бізнес-процесів	Формування звіту щодо виконаних процедур. Встановлення причин відхилень та вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємствах

Джерело: складено авторами

навіть частковий або обмежений за обсягом аналіз;

- встановити час, коли планується значне переформатування виробничих процесів, що включає детальну перевірку процесів і планування;
- визначитися з плановим обсягом процедур аудиту, який залежить від технічного завдання;
- визначити ресурсний потенціал всередині підприємства (періодичність, терміни перевірки, склад аудиторів тощо);
- особливу увагу слід приділити фахівцям та команді. Аудитор, який розуміється на процесах сільськогосподарського виробництва зсередини, зможе запропонувати найбільш актуальні та результативні рекомендації.

Важливим елементом процесів перевірки господарських операцій в підприємствах аграрної направленості є аудит ефективності систем планування, що сфокусований на таких цілях як: оцінка ефективності як загальної системи планування підприємства, так і її окремих підсистем; виявлення можливостей покращення планової діяльності; внесення рекомендацій щодо покращення планової діяльності та подальших дій.

Відповідно до стандартів аудиту прийнятих INTOSAI [10], аудит ефективності в себе обов'язково повинний включати: аудит економічності, продуктивності та результативності.

Для цього пропонуємо висвітлити основні характеристики ефективності цих видів аудиту у системі планування сільськогосподарським підприємством.

1) Аудит економічності планової діяльності – спрямований на забезпечення розробки та реалізації планів розвитку підприємства відповідно до основоположних та системних принципів, а також чинної нормативно-правової бази.

2) Аудит продуктивності – пов'язаний з перевіркою обґрунтованості використання залучених для реалізації планової діяльності ресурсів у всіх напрямках сільського господарства (рослинництво, тваринництво, переробка), а також з реалізацією процедур щодо усунення виявлених невідповідностей та недоліків.

3) Аудит результативності – сконцентований на перевірці результативності планової діяльності в частини досягнення запланованих цілей, а також на аудиті впливу (порівняння фактичних даних із запланованими).

Розглянуті нами системи планування на сільськогосподарських підприємствах мають різну складність та ступінь розробленості. А такі елементи, як ефективні схеми бізнес-процесів, розробка та реалізація планових управлінських рішень, професіоналізм фахівців, потребують особливого підходу. При цьому основу аудиту ефективності систем планування мають становити три групи стандартів. Це стандарти на елементи

підсистем планування, документовані форми представлення таких елементів та технологію проведення аудиту. Розробка стандартів на ключові елементи системи планування підприємства має йти разом із розробкою прийомів та методів їх перевірки (форм обліку).

Результативність планової діяльності у сільськогосподарському підприємстві є ефект від її реалізації, безпосереднім наслідком прийнятого та реалізованого у реальному процесі виробничо-господарської діяльності підприємства варіанту затвердженого плану. Позитивний результат вимагає кількісної та якісної оцінки планових рішень в цілому по підприємству.

Головне завдання ефективного планування полягає в активному впливі за допомогою розроблених планових заходів на об'єкт з метою покращення його показників [11, с. 894]. При цьому виникає проблема порівняння таких показників, яка полягає в тому, що різні властивості та параметри діяльності об'єкта та суб'єкта планування часто не узгоджуються між собою і перебувають у протиріччі. Тому в практичній аудиторській діяльності ці поняття слід розділяти.

Усі варіанти визначення якісної ефективності виходять із базового принципу необхідного інтегрування фахівців у структуру сільськогосподарського підприємства – принципу максимізації їхньої корисності.

З цього випливає, що різні складові об'єкта планування вимагають специфічних підходів до аудиту ефективності системи планування. Так, планове цілепокладання на промисловому підприємстві відповідно до вимог та чинного законодавства орієнтує менеджерів на отримання економічної вигоди для власників та захист їх інтересів, а забезпечення контролю за реалізацією цих цілей – одна з основних напрямів у діяльності аудиту ефективності систем планування сільськогосподарських підприємств.

Аудит планової діяльності аграрних підприємств реалізується за допомогою використання розрахунково-аналітичних методів в обґрунтуванні стратегічних, тактичних та оперативних планів, бізнес-планів, проектів та цільових програм. У ході визначення стратегічних цілей внутрішній аудит представляє власникам рекомендації та консультації щодо вибору основних пріоритетів та орієнтирів діяльності сільськогосподарського підприємства, а у процесі здійснення аудиту системи планів проводиться оцінка їхньої напруженості, відповідності цілям та орієнтирам які зазначені у стратегії.

В сучасній практиці планування одним із основоположних його принципів є принцип ефективності. Використання аудиту ефективності систем планування підприємства дозволяє реалізувати цей принцип сповна.

Об'єктом аудиту продуктивності є якість розроблених планів підприємства як результату (продукту) системи планування підприємства.

В такому випадку аудит результативності системи планування здійснюється за двома напрямками: моніторинг реалізації планів підприємства та перевірка результативності діяльності підприємства, що здійснюється на основі вже складених планів.

Для узагальнення результативності такого аудиту складається звіт (аудиторський висновок) [12]. У структурі такого звіту ми пропонуємо модифікувати такі розділи як: 1) аналіз якісних показників діяльності сільськогосподарського підприємства; 2) аналіз здійснення реалізації планів, програм і проєктів; 3) результати перевірок здійснення витрат; 4) висновок про результативність витрат підприємства.

Результати аудиту якості систем планування підприємств аграрного сектору економіки дозволяють зробити висновок про доцільність та глибину таких змін.

Висновки. Отже в умовах застосування та адаптації нових методик внутрішнього контролю важливим є процес забезпечення якості аудиту, що включає систематичні роботи та процедури, спрямовані на підвищення його якості.

У зв'язку з виокремленням професійними аудиторськими організаціями значної уваги проблемам управління, затребуваними є якісні правила проведення аудиту. Для покращення цих процесів ми рекомендуємо переглянути вже діючі стандарти у ракурсі доповнення їх правилами COSO, що передбачають розробку інтегрованої моделі ризикорієнтованого внутрішнього аудиту, яка допоможе аудиторам краще та ефективніше виконувати свої функції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Кодексу професійної етики аудиторів України. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=00CXG64719> (дата звернення 9.01.2025).
2. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/kodex_et.pdf (дата звернення 13.12.2024).
3. ISO 9000-2011 «Системи управління якістю».
4. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261> (дата звернення 5.02.2025).
5. Балазюк О.Ю. Професійна етика бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 710–714.
6. Колісник Г.М., Гелей Л.О., Шуліко А.О. Управлінський аудит як вид надання консалтингових послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 63. С. 158–164.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення 16.01.2025).
8. Кернасюк Ю.В. Агроаудит: оцінка ефективності власного агробізнесу. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/2018-ahroaudit-otsinka-efektyvnosti-vlasnoho-ahrobiznesu.html> (дата звернення 14.01.2025).
9. Максимова В.Ф. Класифікація внутрішнього економічного корпоративного контролю. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2004. № 16. С. 316–322.
10. Система професійних стандартів INTOSAI. URL: <http://www.rp.gov.ua/About/Standard/> (дата звернення 1.02.2025).
11. Данькевич Н.С., Михайленко О.В. Планування виробничо-господарської діяльності на підприємствах сільськогосподарської промисловості. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 894–900.
12. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2018. № 9. С. 50.

REFERENCES:

1. Kodeksu profesijnoi etyki audytoriv Ukrainy [Code of Professional Ethics of Auditors of Ukraine]. Available at: <http://consultant.parus.ua/?doc=00CXG64719> (accessed January 9, 2025).
2. Mizhnarodnyj kodeks etyki profesijnyh buhgalteriv [International Code of Ethics for Professional Accountants]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/kodex_et.pdf. (accessed December 13, 2024).
3. ISO 9000-2011 "Systemy upravlinnja jakistju" [ISO 9000-2011 "Quality Management Systems"] (in Ukrainian).
4. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku dijalnist [On the Audit of Financial Statements and Auditing Activities]. Zakon Ukrainy vid 21 grudnja 2017 r. № 2258-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261> (accessed February 5, 2025).
5. Balazjuk O. Ju. (2017). Profesijna etyka buhgaltera v konteksti reformuvannja buhgalters'kogo obliku v Ukraini [Professional ethics of an accountant in the context of accounting reform in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 10, pp. 710–714.
6. Kolisnyk G.M., Gelej L.O., Shuliko A.O. (2022). Upravlinskyj audyt jak vyd nadannja konsaltingovyh poslug [Management audit as a type of consulting services]. *Infrastruktura rynku*, vol. 63, pp. 158–164.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. Available at: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. (accessed January 16, 2025).
8. Kernasjuk Ju.V. Agroaudit: ocinka efektyvnosti vlasnoho agrobiznesu. [Agroaudit: assessment of the effectiveness of one's own agribusiness]. Available at: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/2018-ahroaudit-otsinka-efektyvnosti-vlasnoho-ahrobiznesu.html>. (accessed January 14, 2025).

9. Maksimova V.F. (2004). Klasyfikacija vnutrishnogo ekonomichnogo korporativnogo kontrolju [Classification of internal economic corporate control]. *Visnyk Lvivskoi komercijnoi akademii*, vol. 16, pp. 316–322.

10. Systema profesijnyh standartiv INTOSAI [INTOSAI Professional Standards System]. Available at: <http://www.rp.gov.ua/About/Standard/> (accessed February 1, 2025).

11. Dankevych N.S., Myhajlenko O.V. (2018). Plannuvannja vyrobnycho-gospodarskoi dijal'nosti na pidpryjemstvah silskogospodarskoi promyslovosti [Planning of production and economic activities at agricultural industry enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16, pp. 894–900.

12. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku dijalnist. (2018) [On the audit of financial statements and auditing activities]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Kyiv: Parlam.

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ПОДВІЙНИЙ ВИКЛИК: СТАБІЛЬНІСТЬ ТА КРЕДИТУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

DOUBLE CHALLENGE: STABILITY AND CREDITATION OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM DURING MARTIAL STATE

У статті досліджено стан та тенденції розвитку банківської системи України в умовах воєнного часу. У складних умовах воєнного часу банківська система демонструє високі показники розвитку, зокрема прибутковості. Підкреслюється, що спрямування коштів переважно у цінні папери уряду не сприяє повноцінному виконанню банками функції фінансування розширеного відтворення економіки. Акцентовано важливість пошуку шляхів активізації кредитування реального сектору економіки за збереження стабільності фінансової системи. Проаналізовано вплив різних факторів на діяльність банківської системи, зокрема посилення регуляторних вимог, контроль за діяльністю системно важливих банків. У статті запропоновано низку рекомендацій щодо підвищення стійкості банківської системи та стимулювання кредитування, зокрема розвиток спеціалізованого кредитування, підвищення доступності кредитів для МСБ та сільськогосподарських підприємств, а також забезпечення кібербезпеки у фінансово-цифровому просторі.

Ключові слова: фінансова стабільність, стимулювання банків до кредитування, регулювання, системно важливі банки, цифровізація, воєнний стан, фінансування, інвестиції.

This article explores the state and development trends of Ukraine's banking system under martial law. Despite the challenging wartime conditions, the banking system demonstrates strong performance, particularly in profitability. The factors contributing to the profitability of the banking system are analyzed, among which surplus liquidity, high interest margins, and the dominance of income from operations with government bonds are highlighted. At the same time, attention is paid to the problem of stagnation in lending to the real sector of the economy, which has led to the accumulation of excess liquidity in banks. It is emphasized that directing funds mainly to government securities does not contribute to the full implementation by banks of the function of financing the expanded reproduction of the economy. The article examines the impact of martial law on the activities of the banking system and analyzes the key regulatory tasks in these conditions. Special attention is paid to the regulation of systemically important banks, which are considered as a source of systemic risk. The issue of digitalization of banking activities and its impact on the development of lending is also considered. A number of recommendations are proposed to improve the stability of the banking system and stimulate lending to the real sector of the economy. Among them: the development of specialized lending (project financing), in particular for the reconstruction of energy infrastructure; increasing the availability of loans for households and SMEs to purchase equipment for distributed energy generation; expanding lending to agricultural producers; minimizing lending risks by introducing a special category of loans and appropriate credit risk assessments; ensuring cybersecurity and protecting customer data in the context of digitalization of financial activities. The article emphasizes the importance of a balanced approach to the regulation of the banking system, which would ensure its stability and at the same time stimulate lending to the real sector of the economy.

Keywords: financial stability, stimulating bank lending, regulation, systemically important banks, digitalization, martial law, financing, investments.

УДК 336(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-17>

Бірюк Д.О.

к.пед.н., докторант кафедри фінансових
ринків і технологій,
Державний податковий університет

Biryuk Dmytro

State Tax University

Постановка проблеми. Одним з ключових завдань фінансової політики на поточному етапі розвитку України є посилення спроможності банківської системи до фінансово-кредитного забезпечення вітчизняної економіки. В умовах обмеженості власних ресурсів суб'єктів господарювання та державного фінансування чи не єдиною можливістю залучення коштів була урядова «програма 5–7–9». Разом з тим, через активне зростання депозитів та стагнацію кредитування в банківській системі виникла ситуація відносного профіциту ліквідності за різкого зростання прибутковості банків, проте основну частину банківських доходів складали прибутки від портфелю цінних паперів (ОВДП, депозитних

сертифікатів НБУ). Спрямування частини прибутків до бюджету через підвищення ставки на прибутки підтримало фінансову стабільність в цілому і бюджетну стійкість зокрема, але не сприяло повноцінному виконанню банками функції фінансування розширеного відтворення економіки, яка потребує спрямування ресурсів у інвестиційні проекти. Тому пошук шляхів задіяння потенціалу вітчизняної банківської системи для фінансування потреб суб'єктів економічної діяльності набуває особливої актуальності. При цьому виконання цього завдання не повинно загрожувати стійкості фінансової системи, що у складних умовах воєнного часу потребує додаткових регуляторних заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стабільного розвитку і ефективного функціонування банківської системи аналізувалися в багатьох роботах провідних вітчизняних науковців, зокрема О. Береславської, А. Даниленко, Н. Шелудько, В. Міщенко, С. Науменкової та інших. Стан банківської системи в кризових умовах досліджено Г. Карчевою [1], та О. Шумілом, О. Заїкою, С. Гречко [2]. Технологічний підхід у тенденціях розвитку банківських установ розвинули В. Кузьменко та В. Овчаренко [3]. Шляхи забезпечення фінансової стабільності банківської системи запропоновані В. Коваленко [4], а зв'язок стану банків із фінансовим ринком проаналізовані в роботі В. Мельника і М. Житара [5]. Пошуком перспектив розвитку вітчизняних банків займалися Руцишин Н.М., Пелех О.Р., Козак А.Р., Криворучко Н.М. [6].

Незважаючи на глибоке дослідження різних аспектів функціонування банківської системи специфіка воєнного часу зумовлює виникнення непередбачуваних ситуацій, що вимагає постійного оновлення підходів до регулювання банківського сектора з метою забезпечення його стійкості та стимулювання до кредитування економіки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стану і тенденцій розвитку вітчизняної банківської системи та розробка рекомендацій щодо підтримання її стійкості та стимулювання кредитування реального сектора економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки банківська система України демонструє високі показники розвитку. Зокрема за 2024 рік основним джерелом банківських доходів були чисті процентні доходи (ЧПД) (69%) які зросли на 17,4% до 192,8 млрд. грн. Чистий прибуток (після оподаткування) склав – 125,6 млрд. грн. (+2,3%), а чистий фінансовий результат збільшився попри підвищення діючої на відповідну дату ставки оподаткування банків з 18% до 25% Нарахований податок на прибуток – 37,5 млрд. грн. (+69,9%). Відповідно у 2024 р. банкам нараховано податку на прибуток більше, ніж сумарно за 2020–2023 рр. Рентабельність банківського капіталу (чистий прибуток до власного капіталу банків) на 1.11.2024 р. становив 43,3%. Але підвищення ставки оподаткування прибутку банків до 50% у 2024 р. призведе до зменшення цього показника до рівня 30%, що відповідає довоєнному рівню – 32,47% на кінець 2021 р.

Факторами збереження високого рівня прибутковості банківської системи є такі фактори [7]:

– відносний надлишок ліквідності в банківській системі внаслідок наростання розриву в темпах зростання депозитів та кредитів. Такий структурний профіцит ліквідності, обумовлений, насамперед, невірноважністю валютного ринку через надходження міжнародної допомоги (валюти) на фінансування дефіциту бюджету;

– існування високої процентної маржі (спреду між ставками за активними операціями банків і залученням коштів);

– домінування процентних доходів від безрискових операцій із державними цінними паперами (ОВДП та депозитними сертифікатами, ДС). Зокрема, за даними НБУ, у третьому кварталі 2024 року процентні доходи від ОВДП і ДС склали 5,5% чистих банківських активів, тоді як від кредитування – 4,8%. При цьому частка ОВДП у процентних доходах має тенденцію до зростання, ДС – до зниження.

У період воєнного стану в Україні спостерігається тенденція до стагнації банківського кредитування, що зумовило наростання розриву у темпах росту депозитів та кредитів і ситуації структурного профіциту ліквідності (рис. 1).

У період високих воєнних ризиків кредити надаються лише у межах державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %»: за станом на 30.12.2024 р. в її рамках підприємці отримали 24, 7 тис кредитів на 93,1 млрд грн, зокрема від банків державного сектора економіки – 18, 1 тис кредитів на 45,3 млрд грн). Усього за час дії воєнного стану в Україні видано 68,9 тис. кредитів на 270,4 млрд грн, з яких 68,77 млрд грн – на фінансування оборотного капіталу; 57,55 млрд грн – на антивоєнні цілі; 40,91 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників; 32 млрд грн – на інвестиційні цілі; 30,37 млрд грн – на переробку сільськогосподарської продукції; 25,64 млрд грн – кредитування в зоні високого воєнного ризику; 1,66 млрд грн – на фінансування енергосервісу. З моменту старту програми підписано 103, 7 тис кредитних договорів на 360 млрд грн. [8].

В цілому такі високі показники прибутковості і рентабельності банків у період воєнного стану свідчать про певну диспропорційність між станом фінансової і реальної сфер економіки та посилення впливу банківської системи на фінансову стабільність в країні. Через ці обставини НБУ ужорсточив регулювання банківської системи, зокрема підвищив вимоги до банківського капіталу. Хоча наразі банки зберігають більш ніж 2-кратний запас достатності капіталу: у 2024 р. норматив достатності регулятивного капіталу – 17,52% (до кінця 2024 року має бути 8,5%), капіталу першого рівня – 17,08% (має бути не менше 7,5%), основного капіталу першого рівня – 16,90% (має бути 5,625%).

Загалом, можна виділити два ключових завдання регулювання банківської системи в контексті забезпечення тривалої стійкості фінансової системи. Це підвищення спроможності банків до повноцінного виконання ними комплексу своїх функцій як основи внутрішньої фінансової стабільності та збереження стійкості банківської системи до кризових впливів. Особливо велике значення в цьому контексті мають так звані «системно важливі фінансові установи»

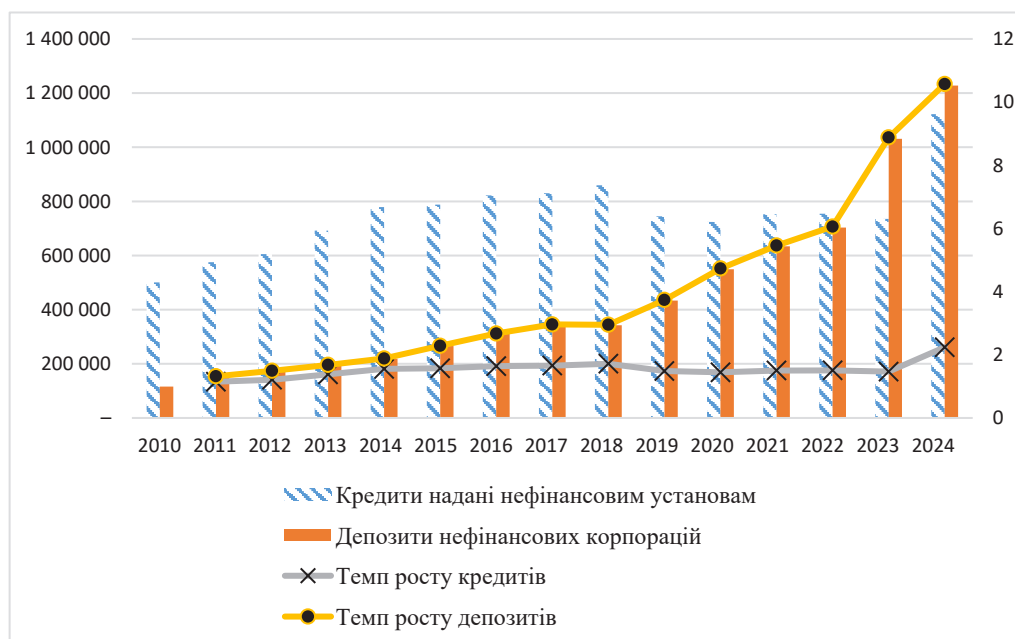


Рис. 1. Депозити та кредит нефінансових установ та організацій

Джерело: побудовано автором за даними НБУ [8]

(СВФУ), які розцінюються як одне з основних джерел вибухового поширення системного ризику та загроз стійкості фінансової системи. Це поняття у 2009 р. було введено Базельським комітетом і Радою з фінансової стабільності з ініціативи G20, як фінансовий інститут, банкрутство або можливі проблеми якого привели б до значних збитків для всієї фінансової системи держави та для економіки загалом, через їх величину, складність та системну взаємопов'язаність з іншими установами [9; 10]. До комплексу ознак системно важливого банку (СВБ) відносять його розмір та взаємопов'язаність з іншими фінансовими установами; що характеризує його спроможність ініціювати масштабні прояви системного ризику.

Базельським комітетом з банківського нагляду було визначено два рівні системної важливості банків: глобальний та національний. Глобальні системно важливі банки (ГСВБ, G-SIBs) – це інститути такого розміру, ринкової значущості та глобальної взаємопов'язаності, що криза їх платоспроможності чи їх банкрутство може привести до суттєвих порушень глобальної фінансової системи та негативних економічних наслідків у багатьох країнах. Національні системно важливі банки (НСВБ, D-SIBs) – це банк, чиє банкрутство може спровокувати серйозний негативний вплив на фінансову систему та реальний сектор економіки в країні локації банку [11].

В умовах сучасного фінансово-цифрового простору системно важливі банки набувають такої характеристики як «незамінність», що визначається його унікальністю і може проявлятися набором послуг, що надає така установа, в результаті чого

виявляється сильний вплив банку на систему, яка не може нормально функціонувати у разі його банкрутства» [12, с. 80]. Також СВБ є складним в контексті здійснюваних ним операцій (обсяг та складність операцій, масштаб надання послуг) і розгалуженої мережі філій (мережева складність) та інше. Банк, «який має складну структуру власності, розподілену на фінансовому ринку між значною кількістю інших фінансових інститутів системи, який у випадку банкрутства/виходу з ринку може спровокувати негативні наслідки для системи та економіки, можна вважати системно важливим» [13]

За сферою поширення кризового впливу регулювання системно важливих банків можна здійснювати з двох позицій, а саме:

- мікропруденційного нагляду – системно важливим банком є «банк, банкрутство якого приведе до величезних втрат для прямих кредиторів і акціонерів банку» [14, с. 379];

- макропруденційного нагляду – системно важливим банком є «банк з високим рівнем внеску до системного ризику, дефолт якого приведе до краху інших фінансових інститутів, величезних втрат фінансової системи, у тому числі й інших країн, негативно вплине на реальний сектор економіки» [14, с. 379].

У світі розроблено декілька моделей державного регулювання діяльності СВБ (рис. 2).

Можна виділити два ключових завдання регулювання системно важливих банків. Перше – підвищення їх стійкості. Друге – створення стабілізаційних механізмів, які б у разі виникнення проблем використовували б для стабілізації банків не кошти урядів та центральних банків (порятунок за рахунок

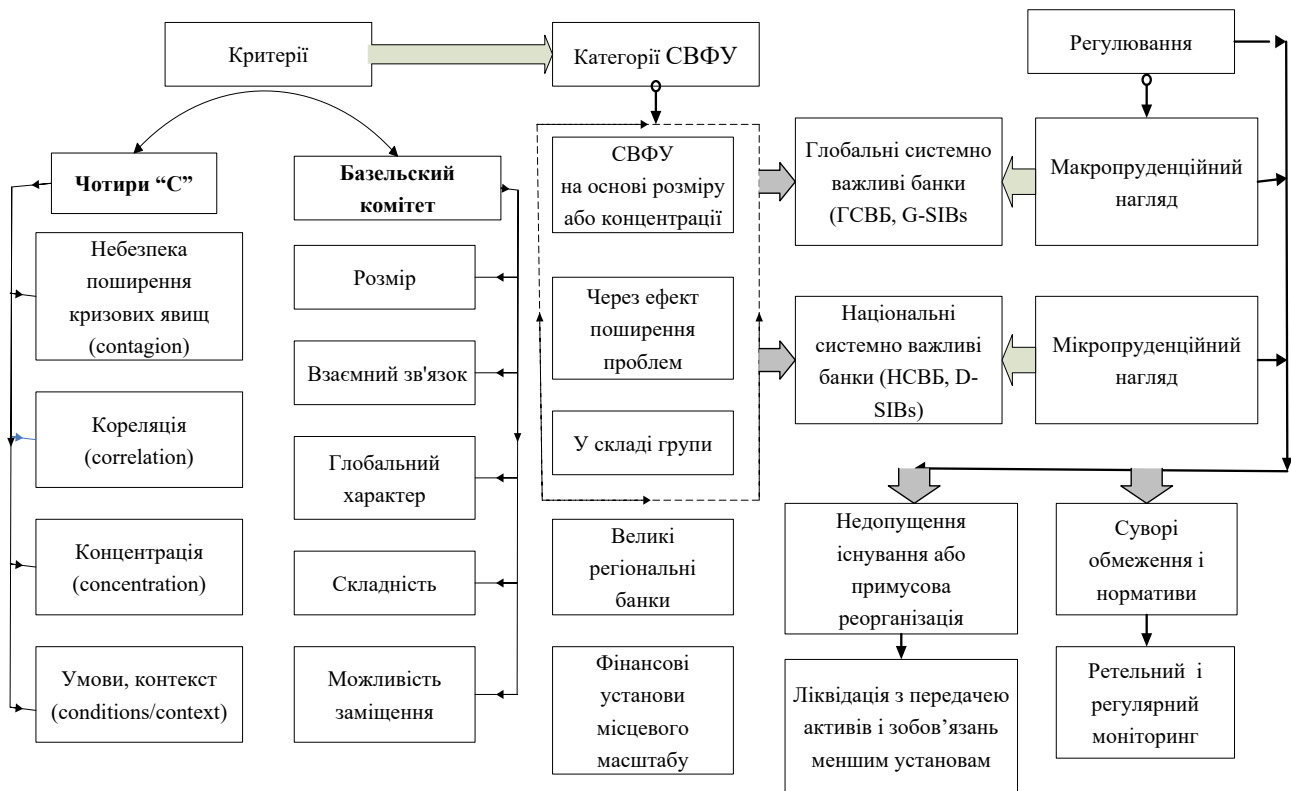


Рис. 1. Схема підходів до регулювання системно важливих банків

Джерело: складено автором

надання держдопомоги, або bailout), а, наприклад, кошти кредиторів (насамперед, власників субординованого боргу), які б конвертувалися в основний капітал і дозволяли банку підвищити свою життєздатність без допомоги від держави (bail-in), чи фінансове оздоровлення банку за рахунок коштів кредиторів. За успішного вирішення обох завдань можливо перейти до наступного кроку – законодавчого обмеження здатності держави підтримувати великі фінансові установи, спонукавши їх до самооздоровлення. На виконання цього завдання у 2014 р. було прийнято європейську директиву про фінансове оздоровлення банків (Bank Recovery and Resolution Directive), що гармонізує підходи до фінансового оздоровлення банків на території ЄС [15]. і на положення якої має орієнтуватися розвиток вітчизняного банківського регулювання.

В Україні питання регулювання діяльності системно важливих фінансових установ актуалізувалося під час кризи 2008–2010 рр., коли серед проблемних банків опинилися й деякі найбільші системні банки¹. У 2011 року з групи найбільших банків в Україні лише 5 банків володіли більше ніж 5% активів банківської системи, в тому числі, «Приватбанк» – 13%, «Укресімбанк» – 8%, «Ощадбанк» – 7%, «Райффайзен Банк Аваль» – 6%, «Укрсиббанк» – 5%, а їх сукупна частка складала

38% [8]. Протягом 2011–2017 рр. кількість банків, що відносилися до системно-важливих, поступово зменшувалася. Так, якщо ще в 2014 році до СВБ відносили 8 банків, то в 2015 році – 6, а в 2017 році – тільки 3. Але, протягом цих років обсяги їх діяльності не досягали середньоарифметичного показника системної важливості, щоб увійти до списку СВБ. На нашу думку, така ситуація більшою мірою пов'язана з вдосконаленням методики НБУ щодо ідентифікації СВБ в банківській системі України.

Зазначимо, що у 2017 р. після націоналізації ПАТ «Приватбанку», не залишилося ні одного приватного СВБ. Відтак усі системні ризики, пов'язані з необґрунтованою агресивною політикою Приватбанку, були знівлені за рахунок зміни менеджменту, перегляду стратегії та повного контролю держави над цим банком. Також слід відзначити, що ПАТ «Український експортно-імпорتنний банк» та ПАТ «Ощадний державний банк України» залишились державними банками, які мають свою довгострокову політику виважених ризиків, на які держава має прямий вплив.

Звичайно, найбільші українські банки за обсягами активів важко порівнювати навіть з середніми європейськими фінансовими інститутами. Проте під час кризи держава вимушена була надати їм допомогу, щоб зберегти стійкість фінансової системи,

¹ Згідно Закону України «Про банки та банківську діяльність» такими визначено банки, зобов'язання якого становлять не менше 10 відсотків від загальних зобов'язань банківської системи

що актуалізує питання про ефективність функціонування СВБ, роль банків з іноземним капіталом та переформатування діяльності всієї банківської системи. Серед основних шляхів регулювання вітчизняних СВФУ найбільш доречними слід визнати встановлення додаткових обмежень на прийняття ризиків (ліквідності, кредитного, інвестицій), збільшення необхідного рівня регулятивного капіталу, жорсткі вимоги до систем управління ризиками.

Таким чином, перехід СВБ у державну власність і суттєве скорочення кількості банків в Україні (до 62) за виконання ними більш жорстких вимог до якості капіталу дозволило підвищити стійкість вітчизняної фінансової системи і сприяло збереженню відносної фінансової стабільності у період воєнного часу. Разом з тим, потреба виконання високих рівень вимог до регуляторного капіталу та норм резервування підштовхувала банки до пошуку найбільш прибуткових напрямів інвестування коштів, якими на поточному етапі є операції з цінними паперами уряду (ОВДП) та депозитними сертифікатами НБУ. Це не сприяло розвитку кредитування реального сектора економіки, позбавляло вітчизняну економіку надійного фінансового базису.

Слід зауважити, що з подібною проблемою стикнулися фінансові регулятори і в інших країнах. Наприклад, з кінця 2023 р. банки США ведуть масштабну боротьбу проти посилення регуляторних вимог, передбачених «фінальним Базелем III» (Basel III Endgame), анонсованим в липні 2023 р. Головний аргумент банківської індустрії, що «фінальний Базель» переоцінює ризики та завдає великих збитків середнім банкам і економіці, зниживши доступність кредитування для бізнесу і населення, особливо у сегменті іпотечного кредитування. А стандартизація оцінок і вимог до капіталу, пов'язаних із видачею кредитів, зумовить міграцію деяких послуг у менш зарегульований небанківський сектор. Так, у січні 2024 р. Американська асоціація банкірів та Інститут банківської політики випустили 300-сторінковий лист, який містить всі способи, якими, на їхню думку, пропонувані регуляторні новації витіснять кредитування у тіньовий банківський сектор, скоротять ринкову ліквідність та викличуть «значне, перманентне скорочення ВВП та зайнятості. На противагу, прихильники жорстких вимог аргументують свою позицію тим, що у 2023 р. американська банківська система отримала прибуток у 256 млрд дол, що в півтора рази (за оцінкою ФРС) більше вартості збільшення капіталу банків протягом декількох років у разі прийняття нового стандарту. Так само проведений ЄЦБ аналіз фінансової системи єврозони показав, що перехідні витрати впровадження Базеля III (у її європейській редакції) будуть повністю компенсовані довгостроковою вигодою від її проведення, підвищивши стійкість і прибутковість банків, а також їхню здатність абсорбувати [16].

Для посилення інституційної спроможності фінансового сектора протистояти потенційним і наявним викликам і загрозам, що передбачено домовленостями з міжнародними партнерами України, в 2025 р. НБУ запланував поновити процедуру регулярної оцінки стійкості банків. Оцінка їх стійкості протягом 2025 р. здійснюватиметься в три етапи й передбачає оцінку незалежними аудиторами якості активів 21 обраного банку, що контролюють понад 90 % активів банківської системи. Отримані результати будуть екстрапольовані на інші банки, а стрес-тестування найбільших банків згідно з базовим і несприятливим макроекономічним сценарієм дозволить визначити необхідний рівень достатності капіталу.

Крім забезпечення стабільності банківської системи розроблено заходи щодо більш активного залучення їх до фінансування інвестиційних процесів в рамках спеціальної інвестиційної програми Ukraine Investment Framework в обсязі 9,3 млрд євро. З них 1,5 млрд євро виділяє ЄС через змішаний механізм кредитів і грантів, що здешевлює фінансування бізнесу, а 7,8 млрд євро – українські гарантії з коефіцієнтом резервування 70%. Гарантії забезпечують покриття фінансових ризиків за різноманітними операціями у державному та приватному секторах, таких як кредитування (у тому числі в національній валюті через українські банки), гарантії і контргарантії, інструменти ринку капіталу, інші інструменти фінансування або покращення кредитоспроможності, страхування, участь у капіталі або квазі-акціонерному капіталі. За призначенням кошти будуть розподілені таким чином: 15% гарантій буде спрямовано на підтримку МСБ, 20% від загального інвестиційного бюджету на Pillar 1 та Pillar 2 буде виділено на зелені проєкти, 25% на фінансування проєктів державного сектору. Фінансування виділятиметься через пряме фінансування – безпосередньо великі корпорації та муніципалітети, і непрямим чином через локальних партнерів – українських банків [17].

На підтримку урядових ініціатив НБУ ухвалив комплекс рішень для залучення банківського сектору до фінансування інвестиційних проєктів з відбудови економіки країни в рамках Стратегії з розвитку кредитування. Пріоритетними для спрямування кредитів визнані оборонно-промислово-енергетичний комплекс, енергетика, переробна промисловість, сільське господарство та відновлення енергетичних потужностей. Ключовою умовою розвитку кредитування в умовах воєнного стану є мінімізація ризиків наданих кредитів, для чого має бути запроваджено спеціальну категорію кредитів, для якої будуть встановлені відповідні оцінки кредитного ризику. Для підтримання ліквідності банків, що надаватимуть кредити у пріоритетні напрями, їм надано право:

- враховувати у розрахунку коефіцієнт участі ініціатора проєкту кошти, залучені від інвестора проєкту на поворотній основі;

– класифікувати кредит як спеціалізований, якщо немає застави корпоративних прав за наявності гарантій високої якості, та за наявності в компанії спеціального призначення доходів від інших джерел;

– не погіршувати на підставі судження оцінки рівня кредитного ризику боржника за спеціалізованими кредитами, якщо його окремі фінансові показники погіршилися;

– враховувати в обчисленні значень коефіцієнтів ліквідності забезпечення у формі обладнання/устаткування, що призначене для використання/експлуатації у сферах енергетики, розподіленої генерації енергії (0,9 – у разі прийняття такого обладнання/устаткування в забезпечення на підставі права довірчої власності; 0,75 – у разі прийняття такого обладнання/устаткування в заставу). Такі підвищені значення коефіцієнтів ліквідності банки мають право застосовувати за кредитами, наданими після 1 червня 2024 року для придбання обладнання/устаткування, що призначене для використання/експлуатації у сферах енергетики, розподіленої генерації енергії [18].

Ефективне виконання взаємопов'язаних завдань забезпечення стійкості банківської системи та використання її потенціалу для кредитування суб'єктів господарювання потребує врахування магістральних тенденцій цифровізації банківської діяльності, яка на сучасному етапі вже перетворилася з простого впровадження інноваційних технологій надання банківських послуг на переосмислення принципів банківської діяльності на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Нові технології, такі як блокчейн, розумні контракти сформували передумови для впровадження інноваційних фінансових рішень, які забезпечують якісно новий рівень ефективності банківської діяльності, безпеки та зручності отримання послуг, якість яких на порядок вища, ніж у традиційних банків. Це полегшує завдання розвитку кредитування у складних умовах воєнного часу. Саме завдяки цифровим фінансовим технологіям банки мають змогу оптимізувати свою роботу, скоротити витрати та сформувати нові напрями надання послуг. Цим зумовлено швидке поширення цифрових технологій банківського обслуговування і розширення діяльності цифрових банків, найбільш успішним прикладом з поміж яких є Монобанк.

Разом з тим, слід відмітити наростання ризиків цифровізації, пов'язаних з кібератаками, залежністю від якості зв'язку та наявності електроенергії, а також такий феномен сучасного фінансово-цифрового простору як можливість надшвидкого поширення кризових тенденцій і посилення впливу системних банків. Невизначеність впливу цих ризиків на фінансову систему обумовлює підвищену увагу регуляторів до забезпечення стійкості банківських установ, що проявляється у невпинному перегляді вимог до якості їх капіталу та кредитно-депозитного портфелю.

Висновки. В умовах воєнного часу актуалізується необхідність ефективного виконання взаємопов'язаних завдань забезпечення стійкості банківської системи та використання її потенціалу для кредитування суб'єктів господарювання. Наразі в Україні утворився структурний надлишок ліквідності, який банки використовують для придбання низько ризикованих цінних паперів уряду на НБУ. В результаті у банків формуються надприбутки, які у 2024 р. були вилучені до бюджету шляхом підвищення ставок оподаткування прибутку фінансових установ. Проте реальний сектор економіки відчуває гостру нестачу фінансування, що покривається лише за рахунок коштів зовнішніх донорів. Труднощі задоволення потреб суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах зумовлюють потребу пошуку інноваційних рішень в руслі тенденцій цифровізації банківської діяльності. А мінімізація ризиків потребує більш жорстких підходів до регулювання банківської системи, особливо системно важливих банків.

Розробка механізму надання гарантій під залучені ресурси з ЄС та реалізація заходів в рамках розроблених урядом та НБУ інвестиційної програми та стратегії розвитку кредитування сприятиме розширенню кредитної підтримки економіки України шляхом:

– поштовху до розвитку спеціалізованого кредитування (проектного, об'єктного фінансування), в тому числі для швидкої відбудови енергетичної інфраструктури;

– підвищення доступності кредитів, зокрема для домогосподарств та МСБ щодо придбання обладнання для створення розподіленої генерації енергії;

– розширення кредитування суб'єктів сільського господарства.

Забезпечення кібербезпеки та збереження конфіденційності фінансової інформації та даних клієнтів в умовах фінансово-цифрового простору стане завданням подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 1–9.
2. Шуміло О.С. Заїка О.В. Гречко С. Аналіз сучасного стану банківської системи України. *Економічний простір*. 2023/ № 188. С. 195–199. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-32>.
3. Кузьменко В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 2. С. 98–103.
4. Коваленко В. В. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 321–330.
5. Мельник В. М., Житар М. О. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку. *Проблеми*

економіки. 2020. № 1. С. 257–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-257-266>.

6. Руцишин Н.М., Пелех О.Р., Козак А.Р., Криворучко Н.М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04>

7. Зубрицький В. Чистий прибуток банків за 10 місяців 2024 року перевищив 125 мільярдів гривень. *Економіка*. 24 листопада 2024. URL: <https://meta.ua/uk/news/economics/232614-chistii-pributok-bankiv-za-10-misyatsiv-2024-roku-perevischiv-125-milyardiv-griven/>

8. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/>

9. Рада з фінансової стабільності. Офіційний сайт. URL: <https://www.fsb.org/about/> (дата звернення: 15.02.2025).

10. Системно важливі банки. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://surl.li/etkgx> (дата звернення: 15.02.2025).

11. A framework for dealing with domestic systemically important banks. Офіційний сайт Банку міжнародних розрахунків. URL: <http://bis.org/publ/bcbs233.pdf> (дата звернення: 10.02.2025)

12. Литвиненко О. Теоретичні засади визначення сутності системно важливих банків. *Фінансовий про- стір*. 2019. № 2 (34). С.74–84

13. Bernanke B. Financial reform to address systemic risk. *federalreserve.gov* URL: <http://surl.li/hiukb> (дата звернення: 30.01.2025).

14. Буря В.І. Науковий феномен системно важливого банку. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 375–381.

15. Our Take: financial services regulatory update. July 28, 2023. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/our-take/07-28-23.html>.

16. Basel III monitoring exercise – results based on data as of 31 december 2022. annex – analysis of eu specific adjustments. September 2023. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2023/Basel%20III%20monitoring%20report/1062188/Annex%20to%20Basel%20III%20monitoring%20report%20as%20of%20December%202022%20-%20EU-specific%20Analysis.pdf

17. Механізми фінансування інвестицій в Україні. в рамках Ukraine Investment Framework (Ukraine Facility 2 pillar). Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/ukraine-investment-framework.pdf>

18. Постанова Правління НБУ від 07 червня 2024 року № 65 «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення перехідних положень щодо запровадження оновлених вимог до капіталу банків». URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_07062024_65

REFERENCES:

1. Karcheva H. T. (2020) Finansovyi stan bankiv Ukrainy v umovakh zahrozy svitovoi finansovo-ekonomichnoi kryzy. [Financial condition of Ukrainian banks in the face of the threat of the global financial and economic crisis]. *Efektivna ekonomika. – Effective economy*, no. 3, pp. 1–9.

2. Shumilo O.S. Zaika O.V. Hrechko S. (2023) Analiz suchasnoho stanu bankivskoi systemy ukrainy [Analysis of the current state of the banking system of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir– Economic space*, no. 188, pp. 195–199. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-32>.

3. Kuzmenko V., Ovcharenko V. O. (2019) Tendentsii rozvytku suchasnykh bankivskykh tekhnolohii. [Trends in the development of modern banking technologies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 2, pp. 98–103.

4. Kovalenko V. V. (2019) Monitorynh finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy Ukrainy. [Monitoring the financial stability of the banking system of Ukraine.] *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – Eastern Europe: economics, business and management*, vol. 2 (19), pp. 321–330.

5. Melnyk V. M., Zhytar M. O. (2020) Bankivska systema Ukrainy u funktsionuvanni finansovoho rynku. [The Banking System of Ukraine in the Functioning of the Financial Market]. *Problemy ekonomiky. – Problems of Economy*, no. 1, pp. 257–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-257-266>.

6. Rushchyshyn N.M., Pelekh O.R., Kozak A.R., Kryvoruchko N.M. (2024): Suchasnyi stan bankivskoi systemy Ukrainy ta perspektyvy yii rozvytku. [The current state of the banking system of Ukraine and prospects for its development]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lithuanian University of Economics*, no. 75 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04>

7. Zubrytskyi V. (2024) Chystyi prybutok bankiv za 10 misiatsiv 2024 roku perevyshchyyv 125 miliardiv hryven [Net profit of banks for 10 months of 2024 exceeded 125 billion hryvnias] *Ekonomika – Economy*. Available at: <https://meta.ua/uk/news/economics/232614-chistii-pributok-bankiv-za-10-misyatsiv-2024-roku-perevischiv-125-milyardiv-griven/>

8. Ofitsiynyi sait NBU [Official website of the NBU]. Available at: <https://bank.gov.ua/>

9. Rada z finansovoi stabilnosti [Financial Stability Board]. Available at: <https://www.fsb.org/about/> (accessed 15.02.2025).

10. Systemno vazhlyvi banky. [Systemically important banks]. Ofitsiynyi sait NBU. Available at: <http://surl.li/etkgx> (accessed 15.02.2025).

11. A framework for dealing with domestic systemically important banks [A framework for dealing with domestic systemically important banks]. Ofitsiynyi sait Banku mizhnarodnykh rozrakhunkiv. Available at: <http://bis.org/publ/bcbs233.pdf> (accessed 10.02.2025)

12. Lytvynenko O. (2019) Teoretychni zasady vyznachennia sutnosti systemno vazhlyvykh bankiv. [Theoretical principles for determining the essence of systemically important banks]. *Finansovyi prostir. – Financial space*, no. 2 (34), pp.74–84

13. Bernanke B. Financial reform to address systemic risk. *federalreserve.gov* Available at: <http://surl.li/hiukb> (accessed 30.01.2025).

14. Bura V.I. (2016). Naukovyi fenomen systemno vazhlyvoho banku. [The scientific phenomenon of a systemically important bank]. *Ekonomika i suspilstvo.– Economy and society*, vol. 3, pp. 375–381.

15. Our Take: financial services regulatory update. July 28, 2023. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/our-take/07-28-23.html>.

16. Basel III monitoring exercise – results based on data as of 31 december 2022. annex – analysis of eu specific adjustments. september 2023. Available at: https://eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2023/Basel%20III%20monitoring%20report/1062188/Annex%20to%20Basel%20III%20monitoring%20report%20as%20of%20December%202022%20-%20EU-specific%20Analysis.pdf.

17. Mekhanizmy finansuvannia investytsii v Ukraini. v ramkakh Ukraine Investment Framework. [Investment financing mechanisms in Ukraine. within the

framework]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/ukraine-investment-framework.pdf>.

18. Postanova Pravlinnia NBU vid 07 chervnia 2024 roku № 65 "Pro zatverdzhennia Zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho banku Ukrainy ta vstanovlennia perekhidnykh polozhen shchodo zaprovadzhennia onovlenykh vymoh do kapitalu bankiv" [Resolution of the NBU Board of June 7, 2024 No. 65 "On Approval of Amendments to Certain Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine and Establishment of Transitional Provisions on the Introduction of Updated Bank Capital Requirements"]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_07062024_65.

ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) НА РИНОК СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

POTENTIAL IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) ON THE LIFE INSURANCE MARKET

Стаття присвячена обґрунтуванню потенційного впливу використання штучного інтелекту на результативність роботи life-страховиків. Особлива увага приділяється впливу на бізнес-процеси страхової компанії: внутрішні бізнес-процеси (бізнес-процеси внутрішнього середовища) та бізнес-процеси, що виникають при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема зі страховальниками та партнерськими установами. Разом з тим, окреслено виклики, що можуть супроводжувати процеси інтеграції штучного інтелекту в різні напрямки роботи. Наголошено, що впровадження нейромереж може спричинити суттєві трансформації у процесах андеррайтингу, оцінки ризиків та розробки персоналізованих продуктів зі страхування життя. Розглянуто переваги використання штучного інтелекту з позиції страховиків та страховальників, зокрема підвищення рівня автоматизації процесів, зниження операційних витрат і ріст рівня якості клієнтського сервісу. Водночас описано потенційні ризики, зокрема алгоритмічні помилки упередженості, кіберзагрози та витік конфіденційної інформації, регуляторна невизначеність та можливе скорочення робочих місць у life-страховиках. Наголошено на необхідності застосування комплексного підходу при впровадженні штучного інтелекту в операційну діяльність life-страховика.

Ключові слова: страхування життя, страхові компанії, штучний інтелект, бізнес-процеси, страховий ринок, цифровізація, інновації, нейромережі.

The article examines theoretical aspects of the impact of artificial intelligence on increasing the level of efficiency in the work of life insurers. Particular attention is paid to the impact on the business processes of an insurance company: internal business processes (internal environment business processes) and business processes that arise when interacting with external entities, in particular with policyholders and partner institutions. The study highlights key benefits associated with AI implementation which includes process automatization, underwriting accuracy, enhanced data analysis and the development of personalized life insurance products tailored to customer needs. The article describes the challenges that may accompany the processes of integrating artificial intelligence into various areas of business processes. The advantages of using artificial intelligence to increase the level of process automation, reduce operating costs and increase the quality of customer service are considered. AI-powered solutions, such as predictive analytics and machine learning algorithms, enable insurers to analyze vast amounts of data in real time, allowing for more precise risk profiling and dynamic premium adjustments. Despite these advantages, the study underscores various challenges that accompany AI adoption in the life insurance sector. Potential risks are described, in particular, algorithmic bias errors, cyber threats and leaks of confidential information, regulatory uncertainty and possible job losses in life insurers. The article emphasizes the importance of developing strategies by both the state and insurance companies to manage the risks of such integration and to form a regulatory framework for artificial intelligence when used in the work of life insurance companies. Addressing these challenges proactively will allow insurers to harness AI's full potential while maintaining customer trust, regulatory compliance, and long-term sustainability in the evolving insurance landscape. The need to apply a comprehensive approach when implementing artificial intelligence into the operational activities of a life insurer is emphasized.

Key words: life insurance, insurance companies, artificial intelligence, business processes, insurance market, digitalization, innovations, neural networks.

УДК 368.11:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-18>

Приказюк Н.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри страхування,
банківської справи
та ризик-менеджменту,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Дорошенко А.Р.

студентка,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Prykaziuk Nataliia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Doroshenko Alina

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. Страхування життя є важливою складовою фінансової системи держави, оскільки може забезпечити фінансовий захист населення від ризиків настання несприятливих подій в житті та втрати годувальника сім'ї. В умовах цифровізації постає необхідність зміни звичних бізнес-моделей life-страховиків та оптимізації операційних процесів шляхом інтеграції штучного інтелекту в роботу компанії. Разом з тим, виникає потреба у глибокому вивченні можливих наслідків його застосування, а також розробці рекомендацій для мінімізації потенційних ризиків. Зважаючи на це, дослідження впливу штучного інтелекту (ШІ) на ринок страхування життя має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприятиме формуванню ефективних підходів до інтеграції цифрових технологій у діяльність страхових компаній,

підвищенню їхньої конкурентоспроможності та розвитку регуляторних ініціатив у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань впливу розвитку штучного інтелекту на ринок страхування життя свідчить про значну увагу до цієї теми як з боку українських, так і зарубіжних науковців. Українські вчені Малік М. та Ерастов В. розглядають доцільність використання нейромереж у процесі страхового андеррайтингу. Вони наводять п'ять основних напрямків, за якими нейронні мережі можуть стати інструментом оптимізації процесу андеррайтингу у страхуванні [2]. Праці зарубіжних дослідників, таких як Марк Майєр та ін (2020), зосереджені на підвищенні прозорості андеррайтингу за допомогою штучного інтелекту для трансформації галузі страхування життя. Вони зазначають, що сучасні технології, зокрема інтегроване

машинне навчання, дозволяють значно збільшити рівень точності андеррайтингу за допомогою обрахунків ризиків в розгорнутих алгоритмічних системах, що забезпечує зменшення на 9% звернення найздоровішої групи страхувальників [11]. Адеола О. А.-Н., Омотайо Б. А., Чінве Ч. О., Оньєка Х. О., Олубосола О. та і Вільгельміна А. А. описують переваги використання персоналізованих страхових продуктів при впровадженні штучного інтелекту для підвищення рівня лояльності страхувальників. Вони наголошують на розкритті нових можливостей страхових компаній для залучення потенційних клієнтів на придбання їх страхових продуктів, що враховуватимуть мінливі потреби споживачів [9]. Пшенична М. аналізує тенденції розвитку інноваційних технологій у контексті впливу на роботу страховиків. Її підхід передбачає створення умов стійкості ринку небанківських фінансових послуг в епоху цифровізації [6]. Сніщенко Р. визначає основні функції та можливості для страховиків при використанні нейромереж у своїй роботі. Він акцентує увагу на видах платформ ШІ та їх потенційному використанні у страхуванні [7]. Балицька М., Поліщук І. та Шишацький О. у своїй роботі зосереджуються на методах ризик-менеджменту у страхуванні життя. Вони стверджують, що використання штучного інтелекту та інтернету речей (IoT) здатні сприяти підвищенню ефективності превентивних заходів у страхуванні життя та оптимізувати процес здійснення страхових виплат [1]. Шевчук О. переосмислює традиційні бізнес-процеси у страхових компаніях та описує позитивний вплив технологій блокчейн та смарт-контрактів для трансформації внутрішніх процесів діяльності страховиків. Він підкреслює, що існує необхідність для українських страхових компаній набуття компетенцій з інтеграції інноваційних технологій у свою роботу [8]. Визнаючи значний внесок наукових досліджень та практичну цінність робіт провідних вчених у сфері страхування, необхідно детальніше розглянути питання використання штучного інтелекту у діяльності компаній зі страхування життя.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування потенційного впливу штучного інтелекту на ринок страхування життя. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань: визначити позитивні зрушення від впровадження штучного інтелекту операційну діяльність life-страховиків; описати потенційні виклики від використання штучного інтелекту в роботі страховика; виявити особливості імплементації віртуальних помічників в бізнес-процеси страховика та їх вплив на співпрацю з страхувальниками та партнерами; розкрити шляхи підвищення рівня лояльності клієнтів life-страховиків шляхом продажу персоналізованих страхових продуктів.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використовуватимуться такі загальнонаукові методи і емпіричні методи дослідження: діалектичний метод, аналіз та синтез,

індукція та дедукція, системний підхід, гіпотетичний метод, метод наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Широко розповсюдженим інструментом у світі, що є складовою сучасного фінансового планування та управління ризиками домогосподарств, виступає страхування життя. Саме цей вид страхування є ефективним механізмом, що дає можливість убезпечити себе та рідних від потенційних фінансових складнощів у разі настання нещасного випадку, хвороби або втрати годувальника. У сучасному світі, де суспільство стикається з постійними економічними кризами, військовими конфліктами, соціальними та екологічними викликами, питання активізації страхування життя серед населення стає особливо актуальним.

Зі стрімким розвитком інформаційних технологій протягом останніх двох десятиліть, змін почав зазнавати також і ринок страхування життя [3]. Страховики, як і представники будь-яких інших видів бізнесу, зацікавлені у впровадженні кращих перевірених інновацій задля підвищення рівня свого клієнтського сервісу, скорочення часу обробки вхідних запитів, зниження операційних витрат, покращення аналізу даних та інше [5]. Саме тому, особливе місце у питаннях розвитку та впровадження інноваційних технологій в роботу страхових компаній, займає штучний інтелект.

На думку Паланівелу В. Р. та Васанті Б., «штучний інтелект став кардинальним фактором у різних галузях, здійснивши революцію у способах роботи компаній і взаємодії з їх клієнтами» [12]. Ця трансформація особливо помітна у фінансовому секторі, оскільки компанії мають позитивну тенденцію на впровадження інновацій у свою роботу задля підвищення ефективності бізнес-процесів. Елінг М., Н'юсл Д. та Стаублі Дж. вважають, що «штучний інтелект має потенціал для оптимізації операцій, зниження витрат і підвищення загальної ефективності страхових компаній» [10]. Він дає можливість провести автоматизацію рутинних процесів та швидко проаналізувати великі обсяги даних. Постійне оновлення та імплементація нових функцій до можливостей штучного інтелекту, робить його у сучасному світі невід'ємною частиною бізнес-середовища та змінює підходи до операційної діяльності страхових компаній.

Окремим аспектом для аналізу виступає вплив штучного інтелекту на страхування життя, оскільки за його використання змінюються підходи не лише до операційної діяльності, але й до процесів андеррайтингу та оцінки ризиків. При його застосуванні страховики можуть точніше прогнозувати тривалість життя клієнтів та надавати оптимальні умови страхування життя з використанням персоналізованих страхових продуктів. Ці продукти не лише задовольнятимуть унікальні потреби клієнтів, але й сприятимуть більшій взаємодії, пропонуючи індивідуальні

рекомендації, проактивні рішення для управління ризиками та допомогу в режимі реального часу [9].

На нашу думку, використання ШІ в діяльності СК, потенційно може здійснювати вплив фактично на всі бізнес-процеси страховика [4]. Вважаємо за доцільне розглянути вплив штучного інтелекту за двома групами бізнес-процесів страховика, а саме: внутрішніми бізнес-процесами (або бізнес-процесами внутрішнього середовища) та бізнес-процесами, що виникають при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища (табл. 1). До бізнес-процесів внутрішнього середовища ми віднесли всі процеси, що здебільшого не пов'язані зі взаємодією з третіми сторонами на ринку – процес андеррайтингу, оцінки ризиків, внутрішній контроль, HR-процеси, документообіг, аналіз даних, операційні витрати, ведення маркетингової діяльності та інше. До бізнес-процесів страховика при взаємодії з зовнішнім середовищем ми віднесли всю

взаємодію із страхувальниками, страховими посередниками, банками та іншими установами.

Виокремлені напрямки впливу штучного інтелекту на виокремлені бізнес-процеси дають нам розуміння, що впровадження новітніх технологій в діяльність компанії зі страхування життя, забезпечить підвищення рівня ефективності роботи. Це мінімізує кількість помилок в процесах андеррайтингу, оцінки ризиків, аналізу ризик-профілів страхувальників, укладенні договорів та ін. Також, значного позитивного впливу зазнає процес розробки нових продуктів зі страхування життя, що базуватиметься на детальному аналізі великого об'єму даних.

З точки зору страхувальників, позитивними зрушеннями буде підбір персоналізованих продуктів зі страхування життя. Їх логіка може ґрунтуватись на використанні даних з пристроїв розумного дому, трекерів здоров'я, додатків мобільних телефонів та доступу до медичних баз даних за умови згоди

Таблиця 1

Вплив штучного інтелекту на операційну діяльність компанії зі страхування життя

з/п	Взаємодія у внутрішньому середовищі	Взаємодія із зовнішнім середовищем
1	Автоматизація процесу андеррайтингу шляхом аналізу медичних та фінансових даних клієнтів для швидшого ухвалення рішень щодо страхування життя.	Створення персоналізованих продуктів зі страхування життя з покриттям ризиків, що потрібно для конкретного страхувальника.
2	Проведення якісної оцінки страхових ризиків, використовуючи технологію машинного навчання та аналізу великого об'єму даних.	Можливість розробки індивідуальних графіків страхових внесків, що спиратимуться на аналіз фінансової інформації страхувальника
3	Виявлення та попередження шахрайських дій, аномальних трансакцій.	Використання віртуальних асистентів для зменшення часу відповіді по запиту та консультування страхувальників 24/7.
4	Автоматизація документообігу, обробка медичних звітів та взаємних розрахунків з партнерами.	Використання віртуальних страхових консультантів, що можуть взаємодіяти з клієнтами на сайті або в мобільному додатку.
5	Оптимізація перестрахування шляхом аналізу більш продуктивного перерозподілу страхових ризиків.	Автоматизація страхових виплат, пришвидшення обробки запитів на врегулювання.
6	Зменшення кількості операційних помилок при укладенні договорів страхування життя.	Моніторинг стану здоров'я страхувальника, його фізичної активності за допомогою wearable-технологій (фітнес-трекерів, смарт-годинників) для коригування умов страхування за договором.
7	Вплив на HR-ресурси страхової компанії шляхом покращеного аналізу при підборі персоналу та його швидкому навчанні за використанні AI-помічників та чат-ботів.	Укладання цифрових договорів страхування життя на основі біометрії.
8	Аналіз соціальних мереж та інших відкритих ресурсів з метою виявлення потреб у нових страхових продуктах або оновлення наявних.	Допомога у виборі інвестиційних рішень при накопичувальному страхуванні життя.
9	Здійснення прогностичної аналітики поведінки клієнтів з метою їх утримання, що забезпечить впровадження проактивних маркетингових стратегій.	Оптимізація виплат комісійної винагороди партнерам, що виключить можливість неправильних розрахунків.
10	Зменшення операційних витрат шляхом скорочення витрат на персонал.	Підвищення рівня навчання та підтримки страхових посередників та партнерських установ шляхом використання AI-помічників та чат-ботів, надання рекомендацій щодо продажу страхових продуктів.
11	Покращення якості збору даних для фінансової звітності та її автоматизація.	Використання різних каналів для просування страхових продуктів через використання персоналізованого маркетингу та автоматизацію рекламних компаній.

Джерело: авторська розробка

передачі інформації. Страхові компанії можуть використовувати цю інформацію для оцінки профілю клієнта, персоналізації страхових пропозицій і стимулювання поведінки для зменшення ризиків.

Штучний інтелект також активно може застосовуватись страхувальниками при оформленні полісів unit-linked страхування життя. Особливістю цього виду страхування є поєднання страхової та інвестиційної функцій. Страхувальник може самостійно обирати прийнятний рівень ризику вкладень та інвестиційну стратегію. Також, є можливість коригування структури активів у своєму інвестиційному портфелі. За впровадження штучного інтелекту в клієнт-сервіс полісів unit-linked страхування можна очікувати кращий аналіз фінансового профілю клієнта та рекомендації щодо оптимального розподілу активів залежно від ризиків і умов на фондовому ринку. Вбудовані віртуальні помічники можуть швидко надавати всю необхідну інформацію страхувальнику по його потенційним варіантам вибору інвестицій, аналізувати їх фінансові звіти та слідкувати за ринковими тенденціями.

Важливим аспектом також є персоналізація досвіду клієнта. Чат-боти, віртуальні страхові консультанти та асистенти пришвидшать обробку запитів від страхувальників, що скоротить середній час на врегулювання страхових випадків. Інтеграція такого виду новітнього «контакт-центру», що відповідає в режимі реального часу, застосовуючи обробку природної мови та алгоритми машинного навчання, підвищить рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу спровокує ріст рівня лояльності до страховика.

У площині співпраці страхової компанії із партнерськими установами, можна виокремити мінімізацію рівня корупції та неправильних розрахунків комісійної винагороди. Штучний інтелект зможе зробити прозорими процеси підрахунку та виплати,

здійснивши автоматизацію даних про продажі продуктів зі страхування життя, контроль оплати чергових внесків та перевірку відповідності розрахунків. У результаті це призведе до підвищення ефективності партнерських відносин, зменшення впливу людського фактору на процеси та зміцнить довіру між страховими компаніями та іншими учасниками ринку.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій значно збільшує можливості оптимізації роботи страховиків у різних напрямках. Разом з зазначеними перевагами впровадження штучного інтелекту в роботу компаній зі страхування життя, постає ряд викликів, що можуть потенційно призвести до ризиків початку такої діяльності (табл. 2).

Дані таблиці свідчать про наявність як технічних, так і соціально-економічних викликів впровадження штучного інтелекту в роботу life-страховиків. Описані ризики можуть уповільнити темпи інтеграції новітніх технологій на ринок страхування життя та підірвати рівень довіри клієнтів до автоматизованих рішень. Також, відкритим питанням залишається контроль роботи нейромереж та уникнення алгоритмічних помилок. Детальної розробки також потребують питання законодавчого регулювання використання штучного інтелекту при веденні діяльності. Враховуючи виявлені ризики, life-страховики повинні заздалегідь розробити стратегії впровадження штучного інтелекту із дотриманням принципів прозорості, відповідальності та кібербезпеки.

Окрему увагу варто приділити питанню скорочення кількості робочих місць, оскільки значну частину рутинної роботи забере на себе штучний інтелект. Це спровокує збільшення пропозиції на ринку праці середнього рівня кваліфікації працівників та необхідність втручання держави для мінімізації соціальних наслідків. Водночас це відкриє

Таблиця 2

Ризики впровадження штучного інтелекту в операційну діяльність компаній зі страхування життя

п/п	Потенційні ризики	Типи ризиків
1	Помилки в алгоритмах, що можуть призвести до некоректних рішень при розробці персональних продуктів зі страхування життя.	Технічні ризики
2	Відсутність регуляторних норм щодо використання штучного інтелекту в страхуванні життя.	
3	Алгоритмічні упередження, що базуються на недостатній кількості інформаційних даних про страхувальника.	
4	Великі початкові витрати на інтеграцію та підтримку штучного інтелекту в роботу страховика.	
5	Ризик кібератак та питання захищеності персональних даних страхувальників.	
6	Юридична та етична відповідальність за автоматизовані дії при виборі інвестиційних рішень.	Соціально-економічні ризики
7	Скорочення робочих місць працівників різних відділів страхової компанії через автоматизацію рішень.	
8	Монополізація ринку більшими страховими компаніями, що матимуть доступ до великої кількості баз даних.	
9	Доступ страховика до персональної інформації страхувальника.	

Джерело: авторська розробка

нові робочі місця для працівників вищої кваліфікації, що будуть пов'язані із розробкою, контролем і обслуговуванням ШІ-систем у страхуванні життя.

У глобальному масштабі ефект від впровадження ШІ в операційну діяльність СК зі страхування життя матиме багатовимірний вплив. Поряд з масштабною цифровою трансформацією галузі, це може призвести до концентрації ринку навколо найбільших міжнародних корпорацій, що володітимуть ресурсами та передовими технологіями на впровадження інновацій в діяльність. Виникає ризик витіснення локальних страхових компаній з ринку, що не матимуть доступ до таких технологій. Також, викликом постане гармонізація регуляторних норм законодавства різних країн світу на використання ШІ у страховій діяльності. Врахування зазначених викликів необхідне вже на етапі початкового впровадження штучного інтелекту в діяльність life-страховиків, оскільки він змінить баланс сил у глобальній страховій індустрії, зробивши її більш цифровізованою, але водночас – породить нові ризики, що будуть пов'язані з нерівністю доступу до ресурсів та технологій, регуляторною фрагментацією та соціальними наслідками для зайнятості, а можливо і екологічними впливами.

Висновки. Інтеграція штучного інтелекту в роботу life-страховиків є надзвичайно актуальним питанням у сучасних умовах економічного розвитку. Використання нейромереж здатне призвести до переліку позитивних зрушень у внутрішньому та зовнішньому середовищах СК, а саме: автоматизувати перелік рутинних бізнес-процесів; підвищити рівень ефективності ризик-менеджменту; вдосконалити процес андеррайтингу; зменшити операційні витрати; автоматизувати процеси здійснення страхових виплат. Інтеграція віртуальних страхових консультантів та помічників здатна оптимізувати бізнес-процеси страховика, персоналізувати досвід страхувальників, пришвидшити врегулювання страхових подій, підвищити рівень лояльності до компанії та зробити прозорими процеси взаємодії із партнерськими установами.

Шляхом використання машинного навчання, страховики можуть краще аналізувати великі об'єми інформації та більш якісно оцінювати ризики при формуванні персоналізованих продуктів зі страхування життя. Їх логіка ґрунтуватиметься на аналізі даних з пристроїв розумного дому, трекерів здоров'я та додатків на мобільних телефонах. Це сприятиме кращому процесу оцінки ризиків, що призведе до використання індивідуального підходу при обрахунку страхових тарифів за продуктами компанії.

Водночас, дослідження продемонструвало наявність переліку викликів, що можуть бути на шляху впровадження штучного інтелекту в операційні процеси life-страховика. До основних ризиків можемо віднести: ймовірність помилок в алгоритмах, що

призведе до некоректно ухвалених рішень в процесі формування страхового тарифу або у випадку здійснення страхової виплати; правове регулювання роботи нейромереж, що створює прогалини в законодавчих актах та судові ризики; доступ страховика до персональної інформації про страхувальника (інтернет речей (IoT), трекери здоров'я, медичні бази даних та ін.). Окремим важливим питанням для подальшої розробки виступає кібербезпека та можливість витоку конфіденційної інформації страхувальників.

Виявлено вплив на соціально-економічну політику держави від впровадження штучного інтелекту в роботу life-страховиків. Автоматизація бізнес-процесів спричинить скорочення робочих місць працівників середнього рівня кваліфікації, що в свою чергу призведе до збільшення пропозиції робочої сили на ринку праці та збільшить розмір соціальних виплат по безробіттю. З іншого боку, це відкриє можливості для розвитку IT-галузі, оскільки збільшиться потреба у кваліфікованих кадрах, що здатні налаштовувати, обслуговувати та контролювати роботу нейромереж. Також, цифровізація галузі страхування життя здатна до витіснення міжнародними корпораціями, що володіють ресурсами на швидку інтеграцію ШІ в операційну діяльність, локальних страхових компаній в регіонах та менш розвинених країнах, що призведе до концентрації ринку. У контексті зазначеного, держава повинна заздалегідь розробити програми по перекваліфікації кадрів та політику підтримки працівників при адаптації до нових умов ринку праці.

Таким чином, штучний інтелект може стати важливим інструментом в роботі life-страховиків. Його використання змінить бізнес-моделі страхових компаній, покращить клієнтський досвід страхувальників, збільшить їх рівень лояльності та задоволення сервісом. Також, штучний інтелект може покращити відносини з партнерами в результаті прозорості взаєморозрахунків та швидкої реакції на вхідні запити. Проте, до впровадження штучного інтелекту в операційну діяльність life-страховика необхідно підходити комплексно, розробивши механізми забезпечення етичності процесів та проводити регулярні аудити з метою уникнення упередженого ставлення до клієнтів.

Розробка моделей ефективності інтеграції штучного інтелекту у страхування життя, вивчення його впливу на рівень конкурентоспроможності компанії та рекомендацій щодо регуляторної діяльності потребують подальших наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балицька М., Поліщук І., Шишацький О. Ризик-менеджмент у страхуванні життя: від класичних методів до інноваційних підходів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №332(4). С. 220–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-32>.

2. Малік М. Й., Ерастов В. І. Імплементация нейронных сетей в процесс страхового андеррайтинга. *Фінансові послуги*. 2017. №1. С. 11–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu_2017_1_5.

3. Приказюк Н. В., Моташко Т. П. Нові можливості для розвитку страхової системи України. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. №4. (Том 1.). С. 177–192.

4. Приказюк, Н. В.. Страхова система України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Логос. 2017. 611 с.

5. Приказюк Н. В., Ткаченко А. С. Накопичувальне страхування життя у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави та зростання добробуту громадян: монографія. Київ: Компринт. 2022. 312 с.

6. Пшенична М. Технології штучного інтелекту в страховій індустрії України: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №6 (06). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-17>.

7. Сніщенко Р. Г. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності управління страховими компаніями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №5–6 (318–319). С. 76–84. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-76-84>.

8. Шевчук О. О. Блокчейн як каталізатор трансформації бізнес-процесів у страхуванні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. №1(28). С.272–278. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163063>.

9. Adeoye, Omotayo & Okoye, Chinwe & Odeyemi, Olubusola & Addy, Wilhelmina & Ajayi-Nifise, Adeola. Integrating artificial intelligence in personalized insurance products: a pathway to enhanced customer engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. №6. С. 502–511. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.840>.

10. Eling M., Nuessle D., & Staubli J. The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2022. №47. С. 205–241. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>.

11. Maier, M., Carlotto H., Saperstein S., Sanchez F., Balogun S., Merritt, S. Improving the Accuracy and Transparency of Underwriting with AI to Transform the Life Insurance Industry. *AI Magazine*. 2020. №41(3). С. 78–93. DOI: <https://doi.org/10.1609/aimag.v41i3.5320>.

12. Palanivelu V.R., Vasanthi B. Role of artificial intelligence in business transformation. *International journal of Advanced Science and Technology*. 2020. №29(4). С. 392–400.

REFERENCES:

1. Balytska M., Polishchuk I., Shyshatskyi O. (2024) Ryzyk-menedzhment u strakhuvanni zhyttya: vid klasychnykh metodiv do innovatsiynykh pidkhodiv [Risk management in life insurance: from classical methods to innovative approaches]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 332(4), pp. 220–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-32>. (in Ukrainian).

2. Malik M. Y., Erastov V. I. (2017) Implementatsiya neyronnykh mrezh v protses strakhovoho anderray-

tynh [Implementation of neural networks in the process of insurance underwriting]. *Finansovi posluh*, no. 1, pp. 11–14. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu_2017_1_5. (in Ukrainian).

3. Prykazyuk N. V., Motashko T. P. (2016) Novi mozhlyvosti dlya rozvytku strakhovoyi systemy Ukrayiny [New opportunities for the development of the insurance system of Ukraine]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, no. 4. (tom 1.), pp. 177–192.

4. Prykazyuk N. V. (2017) Strakhova systema Ukrayiny: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [Insurance system of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: Lohos, 611 p.

5. Prykazyuk N. V., Tkachenko A. S. (2022) Nakopychuvai'ne strakhuvannya zhyttya u zabezpechenni sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku derzhavy ta zrostannya dobrobutu hromadyan: monohrafiya [Accumulative life insurance in ensuring the socio-economic development of the state and the growth of citizens' well-being: monograph]. Kyiv: Komprynt, 312 p.

6. Pshenychna M. (2023) Tekhnolohiyi shtuchnoho intelektu v strakhoviyi industriyi ukrayiny: analiz tendentsiy ta perspektyvy rozvytku [Artificial intelligence technologies in the insurance industry of Ukraine: analysis of trends and development prospects.]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 6 (06), pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-17>. (in Ukrainian).

7. Snishchenko R. H. (2024) Shtuchnyy intelekt yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya strakhovymy kompaniyamy [Artificial intelligence as a tool for increasing the efficiency of insurance company management]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 5–6 (318–319), pp. 76–84. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-76-84>. (in Ukrainian).

8. Shevchuk O. O. (2019) Blokcheyn yak katalizator transformatsiyi biznes-protseviv u strakhuvanni [Blockchain as a catalyst for the transformation of business processes in insurance]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1(28), pp. 272–278. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163063>. (in Ukrainian).

9. Adeoye, Omotayo & Okoye, Chinwe & Odeyemi, Olubusola & Addy, Wilhelmina & Ajayi-Nifise, Adeola. (2024) Integrating artificial intelligence in personalized insurance products: a pathway to enhanced customer engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, no. 6, pp. 502–511. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.840>.

10. Eling M., Nuessle D., & Staubli J. (2022) The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, no. 47, pp. 205–241. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>.

11. Maier, M., Carlotto H., Saperstein S., Sanchez F., Balogun S., Merritt, S. (2020) Improving the Accuracy and Transparency of Underwriting with AI to Transform the Life Insurance Industry. *AI Magazine*, no. 41(3), pp. 78–93. DOI: <https://doi.org/10.1609/aimag.v41i3.5320>.

12. Palanivelu V.R., Vasanthi B. (2020) Role of artificial intelligence in business transformation. *International journal of Advanced Science and Technology*, no. 29(4), pp. 392–400.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL ASPECTS OF PRICING OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

У цій роботі розглядаються підходи та методи, що використовуються компаніями для формування та коригування цін на свої продукти та послуги. На основі аналізу сучасних тенденцій та методологій підкреслюється важливість вибору правильного методу ціноутворення та його вплив на конкурентоспроможність і фінансові показники компанії. У статті описано різні методи ціноутворення, зокрема метод повних витрат, метод цільового прибутку, метод рентабельності та параметричний метод. Для кожного методу наведено його характеристики, переваги та недоліки. Детально розглянуто етапи розробки цінової політики, починаючи з постановки цілей і визначення попиту і закінчуючи вибором найбільш прийняттого методу ціноутворення. Особливу увагу приділено аналізу конкурентного ціноутворення та способам адаптації до ринкових змін. Крім того, підкреслюється важливість калькуляції витрат і прогнозування прибутку при визначенні цінових стратегій. На основі викладеної інформації читач отримає повне уявлення про методи та інструменти, що використовуються компаніями для ефективного управління ціновою політикою та досягнення своїх стратегічних цілей.

Ключові слова: ціна, ціноутворення, цілі ціноутворення, методи ціноутворення, телекомунікації підприємства.

Pricing is one of the most important factors determining the economic performance of almost all businesses. Pricing serves the function of determining the value of goods and services in monetary terms, but it also reflects the overall objective of the enterprise. Pricing is closely related to both internal and external factors, and pricing is influenced by more factors than many other enterprise strategies. This article examines in detail the wide range of approaches and methods used by companies to set and regulate prices for their services. By analyzing current trends and methodologies, the article emphasises the critical importance of selecting appropriate pricing methods and their profound impact on competitiveness. Based on the analysis of trends and methodologies, the article reveals the importance of choosing the right pricing objective and its impact on the competitiveness and financial performance of the enterprise. Different pricing objectives are described, including profit-oriented objectives, sales-oriented objectives, and status-oriented objectives. Each method is thoroughly analysed, its unique features, advantages and disadvantages are presented, which gives a holistic view of the available pricing strategies. The article also discusses the stages of developing a pricing policy, from the initial stage of setting clear goals and determining market demand to choosing the most appropriate pricing method adapted to the specific needs of the company and market conditions. The analysis extends to the study of competitive pricing and strategies that companies can apply to adapt to dynamic market changes, ensuring sustainability and stable profitability. The article also emphasises the indispensable role of integrating of comprehensive market analysis and competitive intelligence into the process of forming a pricing strategy. It is determined that the pricing policy of an enterprise is one of the decisive factors for its successful functioning and prosperity of competitiveness in the market. An effective pricing policy should take into account current market needs and strive to achieve the best financial results for the organisation.

Keywords: price, pricing, pricing objectives, pricing methods, telecommunications enterprises.

УДК 338.652.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-19>

Стельмах Н.Є.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних
технологій

Stelmakh Nataliia

State University of Information
and Communication Technologies

Постановка проблеми. Ціни відіграють важливу роль у функціонуванні ринкової економіки, пов'язуючи попит і пропозицію на товари та послуги. Ціни впливають на всі сторони, що беруть участь у виробництві, розподілі та споживанні товарів і послуг. Будучи одним з найважливіших факторів, що впливають на рішення споживачів про покупку, ціни є джерелом доходу для постачальників. У зв'язку з цим ціноутворення є важливим фактором формування споживчих рішень, стратегій компаній і, зрештою, ринкових структур. Ціноутворення є одним з найважливіших факторів, що визначають економічні результати діяльності майже всіх підприємств. Ціноутворення виконує функцію визначення вартості товарів і послуг у грошовому вираженні, але воно також відображає загальну мету

діяльності підприємства. Ціноутворення тісно пов'язане як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами, і на ціноутворення впливає більше факторів, ніж на багато інших стратегій підприємства. Ціноутворення включає в себе процес вибору цілей ціноутворення, визначення методів ціноутворення, визначення можливих цінових діапазонів, розробку цінових стратегій, визначення остаточних цін, а також застосування та моніторинг цінових рішень. [1, с. 146].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інформаційного менеджменту на підприємствах розглядали у своїх працях такі науковці як С. Дугіна [1], В. Герасименко [2], А. Куліченко [3], Л. Чорна [4], Л. Шульгіна [5], І. Кузнєцова [5], Т. Суслова [5]. Однак слід зазначити, що в сучасній

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>

науковій літературі ціновим стратегіям телекомунікаційних компаній приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення нових та інноваційних стратегій ціноутворення, розроблених мобільними операторами на основі базових методів ціноутворення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість і складність процесу ціноутворення роблять його одним з найскладніших процесів прийняття рішень у компаніях. Цей важливий і складний процес став ще більш помітним на ринках мобільних телекомунікацій з їх швидкозмінною технологічною структурою, високим рівнем мережевих зовнішніх ефектів, різними групами абонентів, різними фіксованими, спільними та комбінованими витратами, а також значною економією на масштабі, обсязі та щільності мережі. Неможливо визначити абсолютний і чіткий метод, схему або формулу ціноутворення на ринках мобільного зв'язку. Оскільки оператори мобільного зв'язку використовують тарифні плани як засіб конкуренції, вони намагаються формувати ринковий попит відповідно до власних цілей, створюючи різні цінові стратегії [2; 6]. Оператори на ринках мобільного зв'язку використовують загальні методи ціноутворення відповідно до специфіки свого ринку з метою максимізації прибутку, забезпечення конкурентних переваг, утримання та збільшення своєї частки на ринку та підвищення цінності свого бренду, беручи до уваги структуру витрат, конкурентів та масу споживачів [3].

Цілі ціноутворення описують, чого компанія хоче досягти за допомогою своїх методів і стратегій ціноутворення. Ціноутворення – це складний і поступовий процес. Тому одне з перших питань, яке має вирішити компанія, – яким методам і стратегіям вона віддає перевагу і які їхні основні цілі. Вибір мети не зв'язує фірму в довгостроковій перспективі, і в міру того, як компанія і ринкові умови змінюються, цілі ціноутворення можуть бути оновлені і скориговані відповідно до нових умов. Однак, головна мета ціноутворення визначає інші рішення підприємства. Це пов'язано з тим, що цілі ціноутворення відображають загальні цілі компанії на відповідний період. Наразі основні цілі ціноутворення можна розділити на три категорії: орієнтовані на прибуток, орієнтовані на збут та орієнтовані на ситуацію [7, с. 107].

Цілі, орієнтовані на прибуток: Цей тип ціноутворення в основному зосереджується на прибутку фірми. Коли компанія визначає прибуток як мету, її завданням може бути максимізація прибутку і досягнення певних цілей у продажах або інвестиціях в результаті досягнення мети по прибутку. Іншими словами, фірма може визначити цілі для максимізації загального прибутку, а також може встановити цільовий показник для певних продажів та інвестицій.

Цілі, орієнтовані на продажі. У цьому типі фірма зосереджується на обсязі продажів, а не на

прибутку. Основна мета може бути визначена як збереження або збільшення обсягу продажів або збільшення частки ринку. При такому таргетуванні фірми хочуть постійно збільшувати обсяги продажів протягом певного періоду часу. Це не означає, що мета отримання прибутку не береться до уваги. Компанія прагне отримати більше прибутку в довгостроковій перспективі завдяки високому обсягу продажів і низьким витратам на одиницю продукції. Цільова орієнтація на частку ринку є пріоритетною ціллю ціноутворення з точки зору захисту та розвитку поточної ситуації як одного з найбільш фундаментальних показників позиції компанії на ринку.

Цілі, орієнтовані на статус: Основна мета цього типу – зберегти поточну позицію. Для того, щоб зменшити ризик втрат і зберегти поточну ситуацію, буде забезпечена цінова стабільність в цінового таргетування та вживатимуться заходи для протидії загрозам, що виникають у зв'язку з конкуренцією на ринку.

З метою усунення невизначеності на ринку фірми визначають цілі ціноутворення для мінімізації ризик збитків. При цьому слід враховувати місію фірми та її плани на майбутнє. Крім цих цілей, фірми також можуть мати короткострокові побічні цілі, спрямовані на підвищення лояльності споживачів, утримання клієнтів та підвищення престижу фірми. Для того, щоб вирішити, яку цінову ціль обрати, необхідно правильно зрозуміти особливості продукту, характеристики фірми та структуру ринку.

Одним з найважливіших факторів, що впливають на рішення щодо ціноутворення, є головна мета фірми. Як зазначалося раніше, мета ціноутворення також вказує на ціль фірми. По-друге, цінові рішення є частиною маркетингової стратегії фірми. Рішення щодо ціноутворення необхідно координувати для того, щоб створити послідовну та ефективну маркетингову стратегію з такими рішеннями, як дизайн продукту, дистрибуція та просування. Ціни є частиною маркетингових стратегій, таких як якість обслуговування, просування та розподіл товарів і послуг, і знаходяться під сильним впливом цих факторів [5, с. 67]. По-третє, витрати фірми, які є сумою постійних і змінних витрат, є однією з найефективніших функцій динаміки цінових рішень. Фірми вимагають достатню норму прибутку у відповідь на витрати, ризики, які вони беруть на себе, та зусилля, які вони докладають для виробництва, розподілу та продажу товарів і послуг. На цьому етапі найважливішим фактором, який надає інформацію для прийняття цінових рішень, є витрати [5, с. 195].

Зовнішні фактори, які впливають на цінові рішення, мають важливе значення в процесі прийняття рішень, оскільки вони розвиваються поза контролем фірми. Для того, щоб визначити, як цінові рішення вплинуть на підприємства, фірмам слід, перш за все, звернути увагу на

характеристики попиту споживачів. На цьому етапі найважливішим показником є еластичність попиту, яка пояснює обсяг попиту залежно від зміни ціни. Визначивши еластичність попиту споживачів, компанії можуть спрогнозувати, як зміни цін вплинуть на доходи фірми. Другим зовнішнім фактором, який впливає на ціноутворення, є структура ринку. Наприклад, компанія, яка продає товари та послуги на конкурентному ринку, не має можливості встановлювати ціну, натомість вона приймає ціну, яку пропонує ринок. У монополіях, де є лише один постачальник, фірма має можливість встановлювати ціну. На олігополістичних ринках фірми чутливі до цінових рішень одна одної і не можуть приймати прийняття цінових рішень без урахування конкурентів. Третій фактор – це економічні умови в країні, політична структура, соціальні та культурні цінності, які фірма не може контролювати. Фірми повинні проводити глибокий аналіз цих питань і робити обґрунтовані прогнози та передбачення успіху, особливо у своїх довгострокових рішеннях [6].

Після того, як компанії визначили свої цінові цілі, вони обирають оптимальний метод ціноутворення для досягнення цих цілей. Цілі вказують напрямок, в якому фірма має рухатися в ціноутворенні, в той час як метод ціноутворення визначає кроки та процедури для визначення цін. Досліджуючи методи ціноутворення на товари та послуги, можна виділити три методи ціноутворення, які в основному базуються на витратах, попиті та конкуренції [6].

Ціноутворення на основі витрат: Одним з найстаріших методів ціноутворення, який використовується для визначення ціни на товари та послуги, є метод ціноутворення, що базується на витратах, і в основному враховує витрати. Цьому методу надається перевага, оскільки він простий і зрозумілий, необхідну інформацію для визначення ціни можна знайти в компанії, а також він оцінюється як справедливе ціноутворення. У методі ціноутворення, що базується на витратах, спочатку розраховується собівартість продукції, до якої додаються витрати на управління фірмою. Потім, відповідно до цілей, до цієї суми додається норма прибутку, яка зазвичай визначається у відсотках. За допомогою цієї суми визначається загальна ціна з урахуванням обсягу виробництва. У цьому методі, який теоретично є дуже простим і легким для розрахунку, існують припущення, що витрати розраховані правильно і майбутні прогнози будуть реалізовані. Прогнозування витрат є дуже складним в умовах нестабільної економіки. Недоліки цього методу можна перерахувати наступним чином: розрахунки показують нижню межу ціноутворення, але не надають інформації про верхню межу, він не створює достатніх стимулів для зниження витрат і не враховує загальну економічну

ситуацію, структуру ринку, характеристики продукту і гнучкість споживачів [4, с. 215].

Ціноутворення на основі попиту: Ці методи, що з'явилися разом з новими маркетинговими підходами, заслуговують на увагу, оскільки на перший план висуваються споживачі. Ціна визначається попитом споживачів на товари та послуги. Успіх ціноутворення на основі попиту залежить від здатності фірми аналізувати попит. Фірма намагається визначити ціну, враховуючи цінність, рівень лояльності та еластичність попиту, яку споживач приписує продукту. Після аналізу попиту ціна визначається відповідно до готовності споживачів платити. Диференціація цін у методі ціноутворення на основі попиту в основному пов'язана з тим, що кожен споживач має різну готовність платити. Споживачів групують, визначаючи їхню реакцію на різницю в цінах, і одні й ті самі товари продають різним групам за різними цінами [4, с. 220].

Ціноутворення на основі конкуренції: Цей метод, який також називають ринковим ціноутворенням, враховує конкурентну ситуацію на ринку та рівень цін конкуруючих фірм, а не структуру витрат та споживчий попит. У цьому методі ціноутворення, який є більш поширеним на ринках з інтенсивною конкуренцією, фірми беруть до уваги рівень концентрації на ринку та рівень реакції конкурентів на зміни. У цьому методі, який здебільшого використовується фірмами з відносно низькою часткою ринку, ціни визначаються залежно від рішень фірм з високою часткою ринку. Навіть якщо витрати змінюються, фірми утримують свої ціни фіксованими, якщо тільки їхні конкуренти не змінюють ціни. Оскільки цей метод не вимагає розрахунків витрат та аналізу споживачів, він є найпростішим у використанні. Основна необхідна інформація легко доступна на ринку і може бути легко скопійована. Цей метод вимагає, щоб фірми на ринку постійно спостерігали за своїми конкурентами [1, с. 196].

Висновки. Варто зазначити, що цінова стратегія компанії передбачає використання різноманітних методів ціноутворення, які потребують ретельного аналізу та вибору. Приймаючи цінові рішення, компаніям необхідно враховувати ціни на продукцію конкурентів, власні можливості та цілі, а також прогнози та плани. Сьогодні цінова політика стає все більш різноманітною та динамічною. Вибравши правильну стратегію і встановивши правильну ціну, організації можуть збільшити доходи і максимізувати прибуток. Тому ціноутворення є важливою частиною бізнес-процесів компанії і вимагає серйозного підходу та уваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дугіна С. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 393 с.
2. Касич А., Герасименко, В. Управління ціновою політикою підприємства. *Домінанти соціально-еко-*

номічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. Київ : КНУТД, 2023. С. 155–157.

3. Куліченко А. Управління ціновою політикою на підприємстві. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі* : тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26–27 квітня 2018 р., Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 128–130. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10964>.

4. Рибалкін В. О. Основи економічних вчень: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2003. 352 с.

5. Шульгіна Л., Кузнєцова І., Суслова Т. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу: монографія. Київ: «МП Леся», 2016. 228 с.

6. Oklander M., Chukurna O., Oklander T., Yashkina O. (2020) Methodical Approach to Calculating Information Value in Pricing Policy in Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*. 2020. Vol 38, No 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4009>

7. Panchenko M., Strenkovska A. Management of price policy in the enterprise. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Vol. 6, no. 4. P. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.9>.

REFERENCES:

1. Dugina, S. (2005), *Marketing price policy*. Kyiv: KNEU, 393p. [in Ukraine]

2. Kasych A., Herasymenko V. (2023) *Upravlinnia tsinovoïu politykoiu pidpriemstva* [Management of pricing policy of the enterprise]. *Dominantny sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiiakh* : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv (Kyiv, March 30, 2023). Kyiv : KNUTD, pp. 155–157. [in Ukraine]

3. Kulichenko A. (2018) *Upravlinnia tsinovoïu politykoiu na pidpriemstvi* [Management of pricing policy at the enterprise]. *Naukovi rozrobky molodi na suchasnomu etapi* : tezy dopovidei XVII Vseukrainskoi naukovoï konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv (April 26–27, 2018, Kyiv). Kyiv : KNUTD, pp. 128–130 Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10964> (accessed 05 January 2025).

4. Rybalkin V.O. (2003) *Osnovy ekonomichnykh vchen'* [Fundamentals of economic studies], Kyiv: Akademvydav, 352 p. [in Ukraine]

5. Shulhina L. Kuznetsova I., Suslova T. (2016) *Formuvannia marketynhovoï tsinovoï polityky pidpriemstv servisu* [Formation of marketing price policy of service enterprises]. Kyiv: "MP Lesia", 228 p. [in Ukraine]

6. Oklander M. Chukurna O. Oklander T., Yashkina O. (2020) Methodical Approach to Calculating Information Value in Pricing Policy in Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 38, no. 4. Available at: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4009>.

7. Panchenko M., Strenkovska A. (2022) Management of price policy in the enterprise. *Marketing and Digital Technologies*, vol. 6, no. 4, pp. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.9>.

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНИ ТА СВІТОВОГО БАНКУ: ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ

STRATEGIC PARTNERSHIP OF UKRAINE AND THE WORLD BANK: TRANSFORMATIONAL IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE

УДК 336.1:339.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-20>**Школенко О.Б.¹**к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та бізнес-технологій,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»**Терещенко Е.Ю.²**к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів
підприємства,
Державний торговельно-економічний
університет**Чернишов О.Ю.³**к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та бізнес-технологій,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»**Shkolenko Oksana**

State University "Kyiv Aviation Institute"

Tereshchenko Eleonora

State University of Trade and Economics

Chernyshov Oleksandr

State University "Kyiv Aviation Institute"

Стратегічне партнерство між Україною та Світовим банком відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, структурних реформ та соціально-економічного розвитку держави в умовах глобальних викликів. У процесі багаторічної співпраці між Україною та Світовим банком були реалізовані численні програми та проєкти, спрямовані на покращення економічного середовища, підвищення рівня прозорості державного сектору, зміцнення фінансової системи та сприяння сталому розвитку. Дослідження вказує на необхідність розробки чіткої стратегії співпраці на період 2025–2030 років, яка передбачатиме комплексний підхід до фінансування, інституційних перетворень та ефективного управління міжнародною допомогою. Важливим аспектом майбутньої співпраці є підтримка програм екологічної модернізації, які мають сприяти переходу України до зеленої економіки, підвищенню енергоефективності та адаптації до кліматичних змін.

Ключові слова: міжнародні фінансові організації (МФО), Світовий банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), міжнародне кредитування, програми Світового банку, міжнародні партнери.

The strategic partnership between Ukraine and the World Bank plays a key role in ensuring macroeconomic stability, structural reforms and socio-economic development of the state in the face of global challenges. The study of this cooperation is extremely relevant in the context of the need to adapt the national economy to new geopolitical, financial and environmental challenges caused by military actions, economic instability and the growing need for infrastructure restoration. The World Bank acts not only as a source of financial support, but also as an institutional partner that provides expert assistance in the development and implementation of reforms covering key sectors of the economy, including public administration, transport, energy, social protection and digital transformation. In the process of many years of cooperation between Ukraine and the World Bank, numerous programs and projects have been implemented aimed at improving the economic environment, increasing the level of transparency of the public sector, strengthening the financial system and promoting sustainable development. The study indicates the need to develop a clear cooperation strategy for the period 2025–2030, which will provide for a comprehensive approach to financing, institutional transformations and effective management of international assistance. An important aspect of future cooperation is support for environmental modernization programs, which should contribute to Ukraine's transition to a green economy, increasing energy efficiency and adapting to climate change. In addition, special attention should be paid to the digitalization of public administration, which will contribute to increasing the transparency of economic processes and improving mechanisms for controlling the distribution of resources. The study of the strategic partnership between Ukraine and the World Bank allows us to assess the long-term impact of international financing on the national economy, as well as to develop recommendations for optimizing the mechanisms for attracting and using credit and grant resources.

Keywords: international financial organizations (IFOs), World Bank, International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), international lending, World Bank programs, international partners.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження стратегічного партнерства України та Світового банку набуває особливої значущості в контексті сучасних глобалізаційних процесів та необхідності забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави в умовах безпрецедентних викликів. Підвищена увага до цієї проблематики обумовлена тим, що в період масштабної трансформації світової фінансової архітектури та геополітичних змін, співробітництво з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема зі Світовим банком, стає визначальним фактором для

реалізації структурних реформ та модернізації національної економіки. Особливої актуальності набуває дослідження механізмів взаємодії України зі Світовим банком у контексті імплементації комплексних програм розвитку, спрямованих на підвищення інституційної спроможності держави, вдосконалення системи державного управління, розбудову ринкової інфраструктури та забезпечення макроекономічної стабільності. Важливість даного дослідження підкреслюється необхідністю теоретичного осмислення та практичного впровадження інноваційних підходів до формування

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2792-1523>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2272-5224>³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-2252>

ефективної моделі співпраці, яка б враховувала як національні інтереси України, так і глобальні тенденції розвитку міжнародних фінансових відносин. В умовах постійної трансформації світового економічного порядку та необхідності адаптації до нових викликів, зумовлених геополітичними змінами, пандемічними обмеженнями та військовою агресією, дослідження особливостей стратегічного партнерства України та Світового банку набуває критичного значення для розробки та впровадження ефективних механізмів соціально-економічного розвитку держави.

Актуальність теми також підсилюється потребою у комплексному аналізі впливу проектів Світового банку на різні сфери суспільного життя України, включаючи реформування системи державного управління, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу, підвищення енергоефективності та впровадження зелених технологій. Особливої уваги заслуговує дослідження механізмів фінансування та технічної допомоги, які надаються Світовим банком для підтримки структурних реформ в Україні, а також аналіз ефективності їх використання та впливу на досягнення стратегічних цілей розвитку держави. В контексті євроінтеграційних прагнень України та необхідності забезпечення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам, вивчення досвіду співпраці зі Світовим банком та його адаптація до українських реалій стає важливим елементом формування ефективної державної політики. Актуальність дослідження також визначається необхідністю розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів співпраці України зі Світовим банком, оптимізації процесів залучення та використання фінансових ресурсів, підвищення ефективності реалізації спільних проектів та програм розвитку. В умовах зростаючої конкуренції за міжнародні фінансові ресурси та необхідності забезпечення сталого економічного зростання, дослідження особливостей стратегічного партнерства України та Світового банку створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної моделі міжнародного співробітництва, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Значущість дослідження підкреслюється також необхідністю вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює взаємодію України з міжнародними фінансовими організаціями, та розробки механізмів підвищення ефективності використання залучених ресурсів для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави. У контексті глобальних викликів та необхідності забезпечення стійкості національної економіки до зовнішніх шоків, дослідження трансформаційного впливу співпраці зі Світовим банком на соціально-економічний розвиток України набуває особливого значення для

формування ефективної державної політики та забезпечення сталого розвитку держави в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення сучасної наукової та аналітичної літератури свідчить про зростаючу увагу дослідників до питань стратегічного партнерства України та Світового банку. У світовій практиці особлива увага приділяється впливу міжнародної фінансової підтримки на макроекономічну стабільність, реформування державних інституцій та розвиток соціальних програм, що висвітлено в працях таких вітчизняних авторів, як Гаврилко Т.О. [1], Гавриленко А.В. [1], Гулай В.В. [2], Катарина В.І. [3], Марусяк Н.В. [3], Марочко С.О. [3], Клименко К. В. [4; 5], Савостьяненко М.В. [5], Мединська Т.В. [6], Боднарюк І.Л. [6], Олійник Н.Р. [6], Луців Р. [7], Кузьменко О. [7], Яценко О. [7].

Їхні дослідження закладають методологічні основи для подальшого аналізу та впровадження ефективних рішень у сфері соціально-економічного розвитку. На основі аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що хоча існують значні напрацювання у сфері стратегічного партнерства України та Світового банку, проте залишаються певні наукові дискусії, зокрема щодо довгострокового впливу фінансової підтримки на структурні трансформації економіки. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у комплексному дослідженні теоретико-методологічних засад та практичних аспектів стратегічного партнерства України та Світового банку, визначенні його трансформаційного впливу на соціально-економічний розвиток держави в умовах глобальних викликів та структурних перетворень національної економіки. Досягнення поставленої мети передбачає систематизацію механізмів фінансової взаємодії, оцінку ефективності реалізації спільних проектів, аналіз інституційної складової співробітництва та розробку науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації форм і методів партнерства для забезпечення сталого розвитку України в контексті євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Глобалізаційні процеси, інтеграція України у світову економіку та сучасні виклики макроекономічного розвитку зумовлюють необхідність ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями. Світовий банк виступає ключовим стратегічним партнером у процесах трансформації економіки, забезпечуючи фінансову підтримку, експертний супровід реформ і сприяючи зміцненню державних інституцій. Стратегічне партнерство України та Світового банку визначає напрями довгострокового розвитку країни, зокрема в аспектах модернізації інфраструктури, реформування державного управління, підвищення соціальних стандартів

і стимулювання економічного зростання. Динаміка фінансової підтримки та масштабність інвестиційних програм засвідчують прагнення України до інтеграції у світовий економічний простір та реалізації структурних реформ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У період соціально-економічної нестабільності та глобальних викликів, таких як наслідки військових конфліктів, енергетичні кризи та екологічні загрози, співпраця зі Світовим банком набуває особливого значення. Інституційна підтримка та цільове фінансування з боку міжнародної організації сприяють забезпеченню макроекономічної стабільності, реалізації інноваційних програм і впровадженню політики стійкого розвитку. Стратегічне партнерство України та Світового банку є ти фундаментом у контексті оцінки ефективності міжнародної фінансової допомоги, визначення перспективних напрямів співпраці та розробки механізмів її оптимізації. Дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони взаємодії, визначити ключові виклики та розробити рекомендації щодо посилення ефективності стратегічного партнерства у майбутньому.

У процесі довготривалої співпраці України з міжнародними фінансовими інституціями Світовий банк посідає друге місце за обсягом кредитування після Міжнародного валютного фонду. Кумулятивний обсяг затверджених кредитних ресурсів для України становить 29,06 млрд доларів США та 2,28 млрд євро, з яких фактично освоєно 27,31 млрд дол США та 2,23 млрд євро відповідно. Залучені фінансові ресурси спрямовуються на забезпечення бюджетної підтримки, імплементацію інституційних та структурних трансформацій, а також на розробку та реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів, що корелюють із пріоритетними векторами економічного розвитку держави.

За даними станом на початок 2025 року, інвестиційний портфель активних проєктів Міжнародного банку реконструкції та розвитку характеризується наявністю 27 проєктів, з яких 17 мають інвестиційну спрямованість, а 10 належать до категорії системних. Сукупний обсяг фінансування становить 14,84 млрд доларів США та 1,05 млрд євро, при цьому рівень освоєння кредитних ресурсів досягає 13,14 млрд дол США та 1 млрд євро, що відповідає 88,54% та 95,77% від загального обсягу позик у відповідних валютах. Паралельно реалізується 16 проєктів, що фінансуються за рахунок грантових механізмів, із загальним обсягом 17,77 млрд дол США та 0,05 млрд євро. Рівень освоєння грантових коштів складає 2,22 млрд доларів США та 0,02 млрд євро, що відповідає 12,49% та 50,02% від загального обсягу затверджених грантів у відповідних валютах [8].

Проведемо SWOT-аналіз співробітництва України та Світового банку (табл. 1).

Аналіз стратегічного партнерства України та Світового банку виявляє низку системних проблем, що потребують комплексного вирішення в контексті забезпечення ефективності міжнародної фінансової співпраці. Першочергового значення набуває проблематика недостатньої інституційної спроможності національних органів влади щодо своєчасної та повноцінної імплементації проєктних ініціатив, що призводить до затримок у освоєнні кредитних ресурсів та зниження ефективності реалізації програм розвитку. Суттєвим викликом залишається недосконалість нормативно-правового забезпечення процесів міжнародної фінансової взаємодії, що ускладнює процедури залучення та використання кредитних ресурсів. Особливої уваги заслуговує проблема посилення моніторингу та оцінки результативності

Таблиця 1

SWOT-аналіз співробітництва України та Світового банку

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
• Тривале партнерство – Світовий банк співпрацює з Україною з 1992 року. • Значні обсяги фінансової підтримки. • Експертна та технічна допомога в проведенні реформ. • Підтримка ключових секторів економіки: енергетика, транспорт, охорона здоров'я, освіта. • Прозорі механізми контролю за використанням коштів. • Низькі відсоткові ставки по кредитах порівняно з комерційними.	• Тривалі бюрократичні процедури погодження проєктів. • Жорсткі умови та вимоги до реформ для отримання фінансування. • Обмежена гнучкість у зміні напрямків фінансування. • Складність процедур закупівель за правилами Світового банку.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
• Збільшення обсягів фінансування для відбудови України. • Розширення програм технічної допомоги. • Залучення додаткових інвестицій через гарантії Світового банку. • Впровадження нових фінансових інструментів. • Посилення інституційної спроможності українських установ. • Покращення інвестиційного клімату завдяки співпраці з банком.	• Погіршення кредитного рейтингу України може обмежити доступ до фінансування. • Невиконання Україною умов програм співробітництва. • Затримки з впровадженням реформ можуть призвести до призупинення фінансування. • Політична нестабільність може вплинути на реалізацію проєктів. • Корупційні ризики при реалізації проєктів.

Джерело: складено авторами.

проектів, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує якість стратегічного планування подальшої співпраці. Значними перешкодами є також недостатня координація діяльності між різними державними інституціями, залученими до реалізації проектів Світового банку, що призводить до дублювання функцій та неоптимального використання ресурсів. Актуальною залишається проблема обмеженої спроможності щодо забезпечення сталості результатів проектів після завершення їх фінансування, що потребує розробки механізмів довгострокового планування та забезпечення фінансової стійкості започаткованих ініціатив. Важливою проблемою є недостатній рівень залучення приватного сектору до реалізації проектів Світового банку, що обмежує можливості для розвитку державно-приватного партнерства та знижує потенціал мультиплікативного ефекту від міжнародної фінансової допомоги. Критичного значення набуває проблема забезпечення стійкості досягнутих результатів в умовах макроекономічної нестабільності та зовнішніх шоків, що потребує розробки адаптивних механізмів управління проектами та підвищення гнучкості систем реагування на зміни зовнішнього середовища.

Втім відмітимо, що згідно з аналітичним документом Світового банку «Світові економічні перспективи», прогнозується помірне економічне зростання України на рівні 2% у поточному році. Особливу увагу привертає прогноз на 2026 рік, коли за сприятливих умов очікується суттєве поживання економічної активності з потенціалом зростання до 7%. Реалізація цього оптимістичного сценарію обумовлюється низкою ключових факторів, а саме: припиненням активної фази воєнних дій, відновленням споживчої активності та масштабною реконструкцією країни. Водночас, аналітики Світового банку наголошують на збереженні геополітичної напруженості як критичного фактору ризику, що може суттєво вплинути на траєкторію економічного відновлення України. Варто зазначити, що оскільки я не маю доступу до актуальних даних після квітня 2024 року, рекомендую звернутися безпосередньо до офіційних джерел Світового банку для отримання найновішої інформації щодо економічних прогнозів [9].

У рамках стратегічних консультацій обговорювалася розробка четвертої ітерації оцінки збитків та потреб відновлення України (RDNA4). Цей фундаментальний документ слугуватиме концептуальною основою задля визначення пріоритетних напрямів реконструкції та розвитку держави із залученням як державного, так і приватного капіталу.

Особливий акцент у дискусіях було зроблено на аспектах управління державними інвестиціями. Значущою ініціативою стала підтримка запропонованого Світовим банком Механізму підготовки проектів для України (Ukraine Project Preparation Framework, PPF), спрямованого на розробку економічно

обґрунтованих інвестиційних проектів, що корелюють із національними пріоритетами розвитку.

Варто зауважити, що згідно з попередніми оцінками, відображеними у третій ітерації RDNA, сукупні потреби України у фінансуванні відбудови протягом наступної декади оцінюються у 486 млрд дол США. Ця сума відображає масштабність викликів, що постають перед країною у контексті повоєнного відновлення та модернізації [10].

Рада виконавчих директорів Світового банку ухвалила рішення щодо надання Україні позики на підтримку політики розвитку, спрямованої на посилення основ економічної політики держави, забезпечення її сталого розвитку та зміцнення фінансової стабільності. У межах цієї програми передбачено фінансування в розмірі 1,05 млрд дол США, що надається за рахунок коштів Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) у межах Цільового фонду ADVANCE Ukraine. Цей фонд, створений для надання кредитної підтримки Україні, отримав фінансування від урядів Японії та Сполученого Королівства. Окрім цього, фінансування доповнюється грантовою підтримкою в обсязі 1 млрд дол США з Фонду фінансового посередництва F.O.R.T.I.S. Ukraine FIF, призначеного для мобілізації ресурсів на посилення економічної стійкості України.

Ця позика є другою з двох запланованих операцій та має на меті сприяння урядовим реформам, спрямованим на посилення економічного потенціалу країни та забезпечення макрофінансової стабільності. У межах цієї ініціативи передбачено підтримку заходів, що сприятимуть зростанню валового внутрішнього продукту на душу населення з метою поступового наближення до середнього рівня країн Європейського Союзу, а також посиленню економічної автономії держави. Перша операція в межах цієї програми була затверджена в березні 2024 року [11].

Перспективи співпраці України та Світового банку визначаються як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Основні напрями подальшого партнерства представлені на рис. 1.

Крім того, необхідно розробити та прийняти нову Стратегію партнерства між Україною і Світовим банком на період з 2025 по 2030 роки. Даний документ має визначати ключові пріоритети співпраці, механізми реалізації та очікувані результати, що сприятиме подальшому соціально-економічному розвитку країни. Таким чином, стратегічне партнерство між Україною та Світовим банком є важливим фактором соціально-економічного розвитку країни, сприяючи її інтеграції у світові економічні процеси та підвищенню добробуту населення.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що стратегічне партнерство України та Світового банку відіграє вирішальну роль у формуванні стійкої економічної

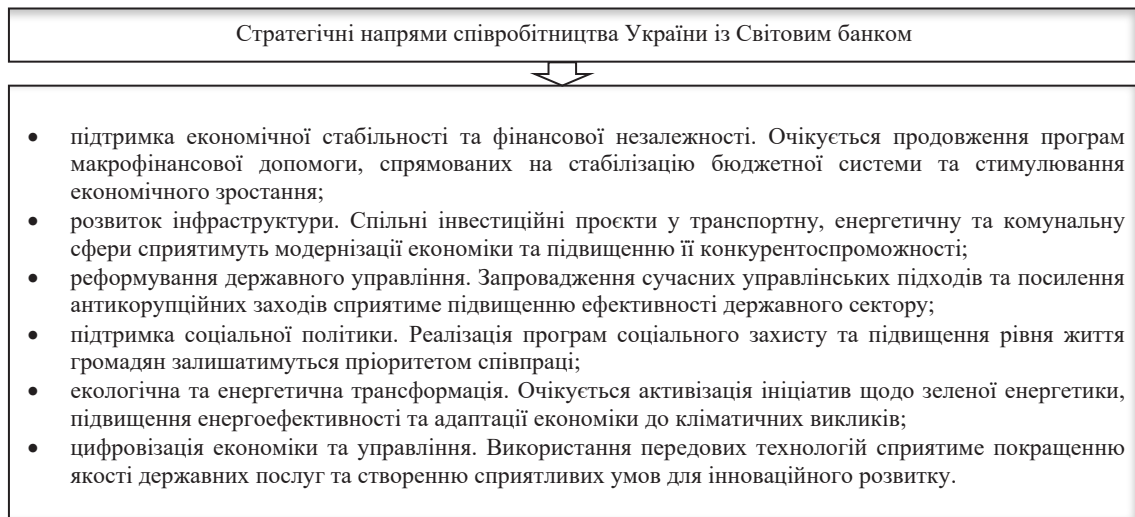


Рис. 1. Стратегічні напрями співробітництва України із Світовим банком

Джерело: складено авторами.

системи країни, зміцненні її фінансової стабільності та забезпеченні сталого розвитку. Аналіз наукової літератури та практичних кейсів свідчить про позитивний вплив міжнародної фінансової підтримки на макроекономічні показники, ефективність державного управління та реалізацію соціально орієнтованих програм. Зокрема, підтримка Світового банку сприяє реалізації ключових реформ, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, модернізацію інфраструктури та посилення соціального захисту населення. Однак, незважаючи на значний прогрес, існують певні виклики, зокрема необхідність удосконалення механізмів залучення та використання фінансових ресурсів, підвищення прозорості та ефективності державних інституцій, а також адаптації стратегії партнерства до нових глобальних і регіональних викликів. Подальший розвиток співпраці має базуватися на стратегічному плануванні, інтегрованому підході до реформ та залученні широкого кола зацікавлених сторін. Відповідно, розробка нової Стратегії партнерства між Україною та Світовим банком на 2025–2030 роки стане ключовим кроком у формуванні довгострокової програми співробітництва, що враховуватиме сучасні виклики та сприятиме забезпеченню економічної стабільності, інституційного розвитку та добробуту населення. Крім того, важливість формування ефективних механізмів моніторингу та оцінки результативності спільних програм, що дозволить підвищити рівень довіри з боку міжнародних фінансових організацій та стимулювати подальше розширення масштабів співпраці. В умовах європейської інтеграції України особливого значення набуває забезпечення відповідності національної політики соціально-економічного розвитку міжнародним стандартам, що потребує синхронізації стратегічних пріоритетів співпраці зі Світовим банком із загальнодержавними планами реформ.

У перспективі стратегічне партнерство між Україною та Світовим банком має базуватися на інклюзивному розвитку, залученні широкого спектра зацікавлених сторін, зміцненні інституційного потенціалу та формуванні нових підходів до реалізації міжнародної фінансової допомоги. Це дозволить не лише забезпечити стійкість економічного зростання, а й підвищити рівень соціальної стабільності, сприяти розвитку людського капіталу та модернізації ключових секторів економіки. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших наукових розвідок у сфері міжнародного фінансового співробітництва, макроекономічного аналізу та розробки політики сталого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В. Міжнародний банкреконструкції та розвитку: особливості діяльності в умовах світових глобалізаційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 43–48. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/11.pdf (дата звернення 05.02.2025)
2. Гула В. В.. Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР). *Енциклопедія Сучасної України*. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2018. URL: <https://esu.com.ua/article-65139> (дата звернення 08.02.2025)
3. Катарина В. І., Марусяк Н. В., Марочко С. О. Аналіз впливу міжнародних фінансових ініціатив на розвиток українських підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № (3–4). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986471>
4. Клименко К. В. Зарубіжний досвід співробітництва з Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 1. С. 16–40. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2017.01.016>
5. Клименко К. В., Савостьяненко М. В., Арзуманян О. А. Міжнародний досвід зовнішнього

фінансування повоєнного відновлення: уроки для України. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 4. С. 70–99. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.04.070>

6. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №73. С.93–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14>

7. Луців Р., Кузьменко О., Яценко О. Роль міжнародних фінансових інституцій в стабілізації національної економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №. 3 (12). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-4>

8. Міністерство фінансів України. Світовий банк. URL: <https://mof.gov.ua/uk/svitovij-bank> (дата звернення 10.02.2025)

9. Global Economic Prospects. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e463cf9f-a07e-4848-bf7b-316515429b5d/content> (дата звернення 12.02.2025)

10. Мінрозвитку і Світовий банк обговорили підготовку оновленої оцінки потреб України на відновлення та відбудову RDNA4. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36139.html> (дата звернення 14.02.2025)

11. Новий пакет допомоги Світового банку спрямований на зміцнення економіки України та покращення фінансової стабільності. URL: <https://worldbank.org/uk/news/press-release/2024/12/17/new-world-bank-support-package-aims-to-strengthen-ukraine-economy-and-improve-financial-stability> (дата звернення 15.02.2025)

REFERENCES:

1. Gavrillko T.O., Gavrilenko A.V. (2019). Mizhnarodnyi bank rekonstruktsii ta rozvytku: osoblyvosti diialnosti v umovakh svitovykh hlobalizatsiinykh protsesiv [International Bank for Reconstruction and Development: Features of Activities in the Context of World Globalization Processes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 23, no. 1, pp. 43–48. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/11.pdf (accessed February 5, 2025)

2. Hulai V.V. (2018). Mizhnarodnyi bank rekonstruktsii ta rozvytku (MBRR). [International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)]. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Available at: <https://esu.com.ua/article-65139> (accessed February 8, 2025) (in Ukrainian).

3. Kataryna V.I., Marusiak N.V., Marochko S.O. (2024). Analiz vplyvu mizhnarodnykh finansovykh initsiatyv na rozvytok ukrainskykh pidpriemstv [Analysis of the impact of international financial initiatives on the development of Ukrainian enterprises]. *Aktualni pytan- nia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, vol. (3–4). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986471>

4. Klymenko K.V. (2017). Zarubizhnyi dosvid spivro-bitnytstva z Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta roz-vytku i Mizhnarodnoiu asotsiatsiieiu rozvytku. [Foreign experience of cooperation with the International Bank for Reconstruction and Development and the International Development Association]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific Works of the National Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 1, pp. 16–40. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2017.01.016>

5. Klymenko K.V., Savostianenko M.V., Arzum-anian O.A. (2023) Mizhnarodnyi dosvid zovnishnoho finan-suvannya povoiennoho vidnovlennia: uroky dlia Ukrainy [International experience of external financing of post-war reconstruction: lessons for Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific Works of the National Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 4, pp. 70–99. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.04.070>

6. Medynska T.V., Bodnariuk I.L., Oliinyk N.R. (2023). Mizhnarodna dopomoha yak osnova povoiennoho vid-novlennia ekonomiky Ukrainy [International aid as the basis for the post-war reconstruction of the economy of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Visnyk of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 73, pp.93–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14>

7. Lutsiv R., Kuzmenko O., Yatsenko O. (2024). Rol mizhnarodnykh finansovykh instytutsii v stabilizat-sii natsionalnoi ekonomiky [The role of international financial institutions in stabilizing the national economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 3 (12), pp.19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-4>

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Svitovyi bank [Min-istry of Finance of Ukraine. World Bank]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/svitovij-bank> (accessed February 10, 2025)

9. Global Economic Prospects. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e463cf9f-a07e-4848-bf7b-316515429b5d/content> (accessed February 12, 2025)

10. Minrozvytku i Svitovyi bank obhovoryly pidho-tovku onovlenoi otsinky potreb Ukrainy na vidnovlen-nia ta vidbudovu RDNA4 [Ministry of Development and World Bank Discuss Preparation of Updated Assessment of Ukraine's Needs for Recovery and Reconstruction RDNA4]. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/36139.html> (accessed February 14, 2025)

11. Novyi paket dopomohy Svitovoho banku spri-amovanyi na zmitsnennia ekonomiky Ukrainy ta pokrashchennia finansovoi stabilnosti [New World Bank Assistance Package Aimed at Strengthening Ukraine's Economy and Improving Financial Stabi-lity]. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/12/17/new-world-bank-support-package-aims-to-strengthen-ukraine-economy-and-improve-financial-stability> (accessed February 15, 2025)

РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ECONOMICS OF NATURAL USE IN UKRAINE IN THE CURRENT CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE

У статті розглянуто тяжкі наслідки повномасштабного воєнного вторгнення окупантів на стан як української екосистеми, так і екосистеми європейського континенту. Мінування, ракетні обстріли, хімічні отрути та промислові відходи від зруйнованої промислової інфраструктури створили загрозу всьому живому – замах на життя та здоров'я людей, тварин, птахів та риби. Зруйновані природні ресурси – мікрофлора, водні ресурси та українські ліси, в тому числі заповідні. За інформацією експертів «Media Рішень» станом на листопад 2024 року офісом генерального прокурора України відкрито 222 кримінальних впроваджень стосовно воєнних злочинів росії проти природного середовища України. Приблизні збитки, що надає Державна екологічна інспекція України, оцінюються в 3 трильйони гривень (на початку 2024 року приблизна сума збитків довкілля склала 2,2 трильйони гривень, а в кінці січня 2025 року вже 3,1 трильйони гривень). Розглянуто заходи охорони довкілля на державному рівні та узагальнено запропоновані шляхи рішення проблеми експертами та науковцями.

Ключові слова: економіка природокористування, екосистема, охорона довкілля, наслідки воєнного вторгнення, екологічні катастрофи, заходи природних ресурсів.

The article examines the grave consequences of the full-scale military invasion of the occupiers on the state of both the Ukrainian ecosystem and the ecosystem of the European continent. Landmining, rocket attacks, chemical poisons and industrial waste from the destroyed industrial infrastructure created a threat to all living things – an attack on the life and health of people, animals, birds and fish. Destroyed natural resources – microflora, water resources and Ukrainian forests, including protected ones. According to the experts of Media Solutions, as of November 2024, the Office of the Prosecutor General of Ukraine has opened 222 criminal proceedings related to Russia's war crimes against the natural environment. The estimated damage provided by the State Environmental Inspection of Ukraine is three trillion hryvnias (at the beginning of 2024, the estimated amount of damage to the environment was 2.2 trillion hryvnias, and at the end of January 2025 it was already 3.1 trillion hryvnias). Losses from pollution of water and marine resources at the beginning of 2024 amounted to 82.2 billion hryvnias, by the end of the year already 84.65 billion. The occupiers' detonation of the Kakhovskaya HPP dam damaged half a million hectares of nature reserves of national and international importance, including the Black Sea Biosphere Reserve. The consequences of the terrorist attack on the Kakhov dam are compared by experts to the consequences of the use of tactical nuclear weapons of 5–10 kilotons only without nuclear contamination. 150 tons of machine oil got into the Dnipro River (according to research by the British Center for Ecology and Hydrology). Article 56 of the Additional Protocol to the Geneva Convention equates the destruction of dams with the use of weapons of mass destruction. Terror attacks on the Kalchik River, which flows into the Sea of Azov, led to the mass death of dolphins and microflora. The Jagaryltsky National Natural Park of Iryna Sabashenko in the temporarily occupied Jagalgach Island was damaged. This is an incomplete list of large-scale ecological disasters that changed the ecosystem of Ukraine due to the full-scale military invasion of the occupiers. But nature is able to recover, but it needs help at all levels – from legislative to individual. Environmental protection measures at the state level are considered and environmental protection measures proposed by experts and scientists are summarized.

Key words: economics of nature use, ecosystem, environmental protection, consequences of military invasion, ecological disasters, measures of natural resources.

УДК 338.1:504.75

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-21>

Кадол Л.В.

к.т.н., доцент кафедри економіки,
організації та управління
підприємствами,
Криворізький національний університет

Кадол О.М.

к.іст.н., доцент кафедри професійної
та соціально-гуманітарної освіти,
Криворізький національний університет

Курінний С.В.

директор,
ТОВ «Проектбудвишукування»

Kadol Larisa

Kyryvi Rih National University

Kadol Oleksandr

Kyryvi Rih National University

Kurinni Serhil

LLC "Project Building Search"

Постановка проблеми. 2022 рік приніс для нашої Батьківщини важкі випробування війною, масштаби якої нечувані для Європи нашого часу. Сьогодні, як і раніше, особливо протягом ХХ ст., на полях звияти вирішується майбутнє української нації та держави. Жахи війни та терору стали буденним явищем в житті кожного українця. Ми в своєму дослідженні розглядаємо питання геноциду окупантів щодо української екосистеми, українських природних ресурсів; аналізуємо механізм управління економікою природокористуванням на

різних рівнях управління та узагальнюємо заходи, запропоновані урядом та громадськими організаціями, щодо підтримання екологічної рівноваги на території України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми економіки природокористування досліджували П. Коренюк, С. Федулова [1], Г. Поясник [2], О. Захарчук [3], О. Стефанків [4], О. Омельчук [5], Т. Перга [6] та ін. Питання економіки природокористування хвилюють фахівців аналітичних центрів досліджень, громадських організацій та

кожного українця. Стан природної екосистеми України після повномасштабного воєнного вторгнення окупантів досить важкий та потребує різносторонніх заходів як державного рівня, на рівнях суб'єктів господарювання різних форм власності, так і на рівні свідомості кожної людини. В даному дослідженні ми аналізували та узагальнили інформацію щодо питань економіки природокористування Україні в сучасних умовах воєнного стану.

Постановка завдання. Цілі даного дослідження – аналіз та узагальнення інформації щодо питань економіки природокористування України в сучасних умовах воєнного стану, розгляд заходів охорони довкілля на державному рівні та узагальнення заходів, запропонованих експертами та науковцями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне воєнне вторгнення окупантів в Україну значно погіршило стан як української екосистеми, так і екосистеми європейського континенту. Наслідки воєнного вторгнення виходять далеко за межі регіонів бойових дій. Хімічні отрути, мінування, пожежі додаються до промислових викидів та створюють загрозу всьому живому – гірке відлуння на життя та здоров'я людей; масова загибель тварин, птахів, риб, іншої мікрофлори; руйнується соціальна та промислова інфраструктура.

Як стверджують фахівці відділу клімату спільноти «Екодія», неможливо зараз оцінити вплив війни на природокористування та довкілля із-за браку точної інформації. Ними визначається дві причини. Це, по-перше, небезпечність для фахівців проводити спостереження із-за бойових дій, та, по-друге, із-за неможливості оголошувати всю повну інформацію [5].

З перших днів повномасштабного воєнного вторгнення окупантами на українській території формувалися бази та споруди опору воєнного призначення на природних територіях, в тому числі і на землях природно – заповідного фонду.

За інформацією експертів «Медіа Рішень» на листопад 2024 року офісом генерального прокурора України відкрито 222 кримінальних впроваджень стосовно воєнних злочинів росії проти природного середовища. Приблизні збитки, що надає Державна екологічна інспекція України – це три трильйони гривень (на початку 2024 року приблизна сума збитків довкіл्लю склала 2,2 трильйони гривень, а в кінці січня 2025 року вже 3,1 трильйони гривень). Збитки від забруднення водних та морських ресурсів на початку 2024 року склала 82,2 мільярда гривень, на кінець року вже 84,65 мільярда [7].

За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 139 тисяч квадратних кілометрів територій України заміновано і тільки

в 2024 році було знищено українських лісів понад 24 тисяч гектарів.

Екологічні збитки орієнтовно від злочинів окупантів на річках Сейм та Десна оцінюють експерти у 12 мільйонів євро, збитки на Чорному та Азовському морях оцінюють у 345 мільйонів євро [7]. Росія повинна бути притягнена до відповідальності за наругу над всім живим.

Водно-екологічний геноцид – катастрофа 6 червня 2023 року – підлив Каховської ГЕС привела до людських жертв, затоплення значної території, знищення унікальної екосистеми. Вчені Британського центру екології та гідрології за допомогою передових технологій гідрологічного та цифрового моделювання з застосуванням супутникових знімків та екологічної інформації визначили наслідки підливу окупантами греблі Каховської ГЕС. Згідно їх досліджень цей теракт надав шкоди пів мільйону гектарів заповідникам національного та міжнародного значення, в тому числі Чорноморському біосферному заповіднику. Наслідки теракту каховської греблі прирівняні експертами до наслідків використання тактичної ядерної зброї в 5–10 кілотонн тільки без ядерного забруднення. В річку Дніпро потрапило 150 тонн машинного мастила [8].

Каховське водохранилище забезпечувало безпечну роботи найбільшої в Європі Запорізької атомної станції. Воєний злочин росії – підлив Каховської дамби створив загрозу як Україні, а й іншим європейським країнам. Питання відбудови Каховської ГЕС після деокупації української території буде вирішуватися з врахуванням позицій науковців, громадськості, міжнародної спільноти з ретельним обґрунтуванням [8]. Статтею 56 Додаткового протоколу Женевської конвенції руйнування дамб прирівнюється до використання зброї масового знищення.

Великий розголос викликав теракт водних ресурсів річок Сейму та Десни – масово знищена риба та всі живі організми із-за зливу відстойників цукрового заводу російського міста Тьоткіно, яке територіально знаходиться близько до української території.

3 грудня 2022 року окупанти, розібрав дамбу, почали засипати в трьох місцях річку Кальчик, яка тече в Азовське море. Це збільшило солоність Азовського моря (природне було 10–12% проміле, стало 18%) і весною мешканці почали відмічати загибель дельфінів та водоростей, а восени – аномальне нашестя медуз [9].

На тимчасово окупованому острові Джарилгач ще навесні 2022 року окупанти облаштували воєнний полігон, який став причиною масштабної пожежі, яка у серпні майже за тиждень знищила все живе на території більше ніж 1500 гектарів. Зі слів директорки Джарилгачького національного природного парку Ірини Сабашенко, відновлення

екосистеми острова може тривати до 12 років, а тамариксові зарослі взагалі 15–30 років [10].

Жовтень 2023 року – загибель 9 тон осетрів на Ладижинському водосховищі Вінниччини. Оскільки осетри стійкі до забруднення води, то ступінь забруднення був досить значним.

Це неповний перелік масштабних екологічних катастроф, які змінили екосистему України із-за повномасштабного воєнного вторгнення окупантів.

Громадська організація «Українська природоохоронна група» визначає, що в 2023 році було заплановано збільшення обсягів вирубки лісів в зв'язку з потребами фронту. Для захисту лісового фонду фахівцями громадської організації «Українська природоохоронна група» запропоновано ряд захисних пропозицій – це радикальне збільшення площ заповідних лісів (до 10 % під суворою заборонаю вирубки), особливо для лісів старше 100 років та рідкісних видів дерев; впровадження на законодавчому рівні обмежень рубки лісових насаджень в особливо вразливих місцях – заболочених, високогірних, прибережних та байрачних; заборона будівництва автомобільних доріг у Карпатах і т.д.

Одною із гострих проблем захисту зелених насаджень є знеліснення, тобто перетворення лісів у нелісові землі (більш за все, це самосійний ліс). Це відбувалося при реалізації будівельних проектів, як державного, так і приватного рівня, виділення землі під забудову. Фахівці громадської організації пропонують впровадити незалежну інвентаризацію такої частини самосійних лісів та впровадити обов'язкову оцінку впливу на довкілля при реалізації всіх проектів будівництва.

Центральна, південна та східна частина України – це степова, лісостепова природні зони (більше 70% території України). На яких поширені трав'янисті природні екосистеми з 30% видів

рослин, занесених в Червону книгу України. До війни ця територія використовувалися під сільськогосподарські потреби. Після повномасштабного воєнного вторгнення значна частина цих земель пошкоджена та не підлягає для використання без попереднього розмінування.

Окреме болюче питання щодо заповідника «Асканія-Нова», екосистема якого налічує більше ніж 3 тисяч видів тварин та 500 видів рослин. Це найбільший зоологічний парк у Європі, в якому розташовані науково-дослідницькі заклади Національної академії аграрних наук України з площею 33307,6 га. З перших часів повномасштабного воєнного вторгнення на нашу землю «Асканія-Нова» опинилася в окупації разом з Херсонською областю. Численні пожежі, ракетні обстріли, не розірвані міни та боєприпаси травмують та знищують все живе. Питання щодо евакуації тварин не можливо повністю вирішити, так як більшість із них не прилаштовані для проживання в клітках. Наслідки на природний фон – це світова екологічна проблема.

Фахівці аналітичного центру досліджень DIXIGROUP на основі всеукраїнського соціологічного опитування, проведеного в лютому 2024 року, визначили які найважливіші екологічні проблеми під час війни визначає населення (табл.1).

Найбільш важливими екологічними проблемами населенням України визначається замінування територій. Оцінка серйозності завданої довкілля шкоди за дослідженням фахівців вище вказаного аналітичного центру досліджень Dixigroup в 2024 році за 10-ти бальною системою – 1–4 бали стверджують 1% опитаного населення, 5–7 балів – 6,9% та 8–10 балів – 92,2% населення.

Для визначення ступеня погіршення стану екосистеми розраховуються екологічні індекси. Зокрема, це індекс екологічної ефективності

Таблиця 1

Найважливіші екологічні проблеми під час війни, які визначає населення

№ з/п	Екологічні проблеми	Визначення населенням, %		Відхилення, +/-
		2023 рік	2024 рік	
1	Замінування території	40,4	80,5	40,1
2	Утворення відходів війни (уламки зруйнованих будівель, залишки військової техніки та інше)	45,6	71,8	26,2
3	Знищення лісів	57,9	55,5	-2,4
4	Забруднення річок та інших водних об'єктів	54,2	53,8	-0,4
5	Поширення отруйних/шкідливих речовин унаслідок обстрілів нафтобаз, газових сховищ, об'єктів хімічної промисловості	37,2	52,4	15,2
6	Забруднення ґрунтів	28,6	52,2	23,6
7	Забруднення повітря	48,7	48,7	+/- 0
8	Знищення заповідників та дикої природи	18,2	42,1	23,9
9	Можливе радіаційне забруднення	26,9	34,8	7,9
10	Інше	2,3	2,7	0,4
11	Жоден не турбує	1,3	0,8	-0,5

Джерело: [11]

(Environmental Performance Index, EPI) – комплексний показник екологічної діяльності політики уряду (в даний час цей показник погіршився повномасштабним воєнним вторгненням окупантів); індекс вуглецевої нейтральності, який відображає обсяг викидів CO₂ у перерахунку на душу населення; індекс використання відновлюваної енергії, який фіксує частку енергії, отриманої з чистих джерел.

Методологічні визначення індексу екологічної ефективності базуються на принципі приближення до мети, а результат кожного окремого показника визначається в залежності від положення країни на шкалі з зафіксованими в міжнародних договорах та висновках експертів значеннях. Так, зокрема, нижня межа – це гірша країна, верхня межа – бажана мета. Зазвичай використовують 20 показників екологічної ефективності, які поділені на групи – це і політичні категорії і показники екологічного здоров'я та життєздатності екосистеми.

Згідно зі звітом за 2023 рік, лідерами за EPI стали скандинавські країни, які незмінно посідають перші позиції завдяки системному підходу до охорони довкілля.

В 2024 році Єльським центром екологічного права та політики разом з Колумбійським та Всесвітнім економічним форумом використано 58 показників екологічної ефективності по 11 категоріям проблем та з ранжуванням 180 країн за показниками екологічного здоров'я, зміни клімату, життєздатності екосистеми тощо. Такі розрахунки відстежують світові проблеми, та надають практичні рекомендації для розвитку екологічного прогресу.

В довоєнний 2021 рік Україна займала 60 місце серед 180 країн світу за індексом екологічної ефективності. Сформовано список найбільш чистих країн світу в 2024 році (за даними Центру моніторингу Stativerse). На першому місці – Данія, на другому – Великобританія та на третьому – Фінляндія.

Чекаємо та звитязно наближаємо бажану перемогу, лише після якої можливо повністю реалізувати заходи щодо економіки природокористування. З самого початку повномасштабного воєнного вторгнення Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності у сфері довкілля та щодо цивільного захисту на період дії воєнного стану і у відбудовний період», який передбачає для ліквідації наслідків повномасштабного воєнного вторгнення росії на Україну у відбудовний вже період – це заходи відновлення територій та об'єктів (розмінування, маркування) та залучення міжнародної допомоги.

Реалії воєнного стану сприяли підписанню Президентом України законопроекту №8138 від 19.10.2022, який передбачає звільнення великих

інвестиційних проектів від втрат лісгосподарського виробництва. Цей крок, зрозуміло, пов'язаний з державною підтримкою великих інвестиційних проектів. Інвесторам знизили поріг фінансування проектів та розширили сфери реалізації проекту, що збільшить можливості для розвитку не тільки великого, а й середнього бізнесу в Україні.

10.07.2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження лісів». За визначення експертів цей закон – крок назустріч їх збереженню, хоча реальне збереження лісів потребує подальшої роботи вже від мін довкілля. Закон 5650 зобов'язує владу інвентаризувати самосійні ліси.

Рішення, що пропонує закон, – викуп самосійних лісів в державну власність, експертами підлягає сумніву. Зрозуміло, що закон 5650 підлягає доопрацювання – це і питання консервації виснажених чорноземних земель, і введена термінологія «степової ділянки», це і питання мораторію до 2025 року на розорювання пасовищ та сіножатей та передачу в приватну власність чи оренду земель запасу сільськогосподарського призначення, відмінних від ріллі. Дійсно, простих рішень тут немає, потрібно планувати роботу, залучати спеціалістів, довго працювати, та домовлятися й нарешті виробити комплексні та якісні рішення.

7 липня 2023 року розпорядженням Кабінетом Міністрів України № 610-р «Про схвалення Концепції Державної цільової екологічної програми моніторингу довкілля» затверджена Державна цільова екологічна програма моніторингу довкілля, яка розрахована на п'ять років. Метою Програми є розбудова цілісної системи моніторингу довкілля, підвищення ефективності її функціонування для підтримання екологічної рівноваги на території України, забезпечення конституційного права людини на безпечне довкілля. Зрозуміло, що повна її реалізація можлива лише після Перемоги України, після припинення бойових дій та виведення військ окупантів з нашої землі. Дана концепція – це перший реальний документ, що направлений на забезпечення безпечного довкілля.

Висновки. Таким чином, у ході проведеного дослідження нами виявлено, що проблеми економіки природокористування потребують негайного рішення з залученням усіх зацікавлених сторін, в тому числі країн – партнерів України – формування євроінтеграційних природоохоронних реформ з залученням фахівців науковців та громадських експертів, створення відкритої інформації щодо охорони довкілля, проведення ретельної інвентаризації всіх природних ресурсів України.

Природа здатна відновитися, проте їй потрібна допомога на всіх рівнях – від законодавчого до індивідуального.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коренюк П.І., Федулова С.О. Економіка природокористування: навч. посіб. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 274с.
2. Поясник Г.В. Українська економіка природокористування: проблеми та перспективи розвитку в реаліях глобальної нестабільності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №1(30). С. 135–145.
3. Захарчук О. А. Проблеми раціонального природокористування та роль оподаткування у їх вирішенні. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=656> (дата звернення 17.02.2025).
4. Стефанків О. М. Стратегічні напрями раціонального природокористування в АПК та забезпечення екологічної безпеки в соціумі. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. URL: <https://core.ac.uk/reader/14040690> (дата звернення 17.02.2025).
5. Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України. URL: <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html> (дата звернення 15.02.2025).
6. Перга Т. Ю. Екологічні наслідки війни Росії проти України. *Інститут всесвітньої історії Національної академії наук*. 2023. URL: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proti-ukrainy/ekolohichni-> (дата звернення 15.02.2025).
7. 500 днів війни: Збитки за період 24.02.2022–07.07.2023 сягають понад 2 трлн. гривень. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/2694> (дата звернення 02.02.2025).
8. Дослідники прирівняли наслідки підриву Каховської ГЕС до тактичної ядерної зброї. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/> (дата звернення 08.02.2025).
9. Росія перетворює Азовське море на болото з мінами – українські науковці. URL: <https://radiosvoboda.org/a/rosiya-peretvoryuye-azovske-more-na-bo> (дата звернення 09.02.2025).
10. Пожежа на окупованому Джарилгачі знищила всю заповідну зону: оцінено рівень збитків. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/pozhezha-na-okupovanomu-dzharyl-gachi> (дата звернення 10.02.2025).
11. Україна майбутнього: Вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbu> (дата звернення 10.02.2025).
- the realities of global instability]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1(30), pp. 135–145. (in Ukrainian).
3. Zakharchuk O. A. (2011) Problemy ratsionalnogo pryrodokorystuvannia ta rol opodatkuvannia u yikh vyryshenni. [Problems of rational nature management and the role of taxation in solving them]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=656> (accessed February 17, 2025).
4. Stefankiv O.M. (2010) Stratehichni napriamy ratsionalnogo pryrodokorystuvannia v APK ta zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky v sotsiumi [Strategic directions of rational nature management in agriculture and ensuring environmental safety in society]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, no. 1. Available at: <https://core.ac.uk/reader/14040690> (accessed February 17, 2025).
5. Pryroda ta viina: yak viiskove vtorhnennia Rosii vplyvaie na dovkillia Ukrainy [Pryroda ta viina: yak viiskove vtorhnennia Rosii vilvaie na dovkillia Ukrainy]. Available at: <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html> (accessed February 15, 2025).
6. Perha T. Yu. (2023) Ekolohichni naslidky viiny Rosii proty Ukrainy [Environmental consequences of Russia's war against Ukraine]. *Instytut vsesvitnoi istorii Natsionalnoi akademii nauk*. Available at: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proti-ukrainy/ekolohichni-> (accessed February 15, 2025).
7. 500 dniv viiny: Zbytky za period 24.02.2022–07.07.2023 siahaiut ponad 2 trln. hryven [500 days of war: Dama-ges for the period 24.02.2022–07.07.2023 reach more than 2 trillion. UAH] Available at: <https://www.dei.gov.ua/post/2694> (accessed February 02, 2025).
8. Doslidnyky pryivnialy naslidky pidryvu Kakhovskoi HES do taktychnoi yadernoi zbroi [Researchers equated the consequences of blowing up the Kakhovskaya HPP to a tactical nuclear weapon] Available at: <https://ecopolitic.com.ua/ua/> (accessed February 08, 2025).
9. Rosiia peretvoriue Azovske more na boloto z minamy – ukrainski naukovtsi [Russia is turning the Sea of Azov into a swamp with mines – Ukrainian scientists] Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/rosiya-peretvoryuye-azovske-more-na-bo> (accessed February 09, 2025).
10. Pozhezha na okupovanomu Dzharyl-gachi znyshchyla vsiu zapovidnu zonu: otsineno riven zbytkiv [The fire in the occupied Dzharyl-gachi destroyed the entire protected area: the level of damage has been assessed]. Available at: <https://tsn.ua/ukrayina/pozhezha-na-okupovanomu-dzharyl-gachi> (accessed February 10, 2025).
11. Ukraina maibutnoho: Vstup do YeS, povoienna vidbudova, ekolohichni problemy ta enerhetychna nezalezhnist ochyma peresichnoho ukraintsia [Ukraine of the future: Access to the EU, post-war reconstruction, environmental problems and energy independence through the eyes of an average Ukrainian]. Available at: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbu> (accessed February 10, 2025).

REFERENCES:

1. Koreniuk P.I., Fedulova S.O. (2014) *Ekonomika pryrodokorystuvannia: navch. posib.* [Economics of nature use: teaching. Manual]. Dnipropetrovsk: Aktsent PP, 274 p. (in Ukrainian).
2. Poiasnyk H.V. (2023) *Ukrainska ekonomika pryrodokorystuvannia: problemy ta perspektyvy rozvytku v realiakh hlobalnoi nestabilnosti.* [Ukrainian economy of nature use: problems and prospects of development in

ОСОБЛИВОСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАНЬ
У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

FEATURES OF LAND USE REVITALIZATION IN THE POST-WAR PERIOD

УДК 332.3:355.01-024.76

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-22>**Лазарєва О.В.¹**д.е.н., професор,
професор кафедри управління
земельними ресурсами,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили**Мась А.Ю.²**Почесний землевпорядник України,
старший викладач кафедри управління
земельними ресурсами,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили**Сандольська О.Є.³**директор,
ТОВ «Миколаївський
земельно-кадастровий інститут»**Lazarieva Olena**Petro Mohyla Black Sea
National University**Mas Andriy**Petro Mohyla Black Sea
National University**Sandolska Olena**

Mykolaiv Land and Cadastre Institute LLC

У статті визначено важливість та актуальність дослідження поняття ревіталізація. Висвітлені та проаналізовані науковцями з точки зору важливості даної проблематики. Представлені важливі етапи процесу ревіталізації. Описано, як здійснюється процес ревіталізації в таких зарубіжних країнах як Велика Британія, Франція, Іспанія, Польща, США, Німеччина та Австрія. Розкриті основні першочергові кроки, що передбачені під час здійснення процесу ревіталізації такі як введення в дію невідкладних заходів для подолання кризових явищ у районах, де є це можливим; необхідність закріплення у законодавчих актах та нормативних документах поняття ревіталізації; узгодження особливостей права власності на об'єкти ревіталізації; забезпечення наявного капіталу, що задіяний у ревіталізаційних процесах; активізація соціально-економічних показників землекористувань, що зазнали деструктивного впливу; поетапна ліквідація негативних наслідків на порушених чи зруйнованих територіях; коригування існуючих бізнес процесів з метою поетапного налагодження виробництва; перетворення зруйнованих територій у місця для втілення різних проектів; підвищення рівня конкурентоспроможності землекористувань, підвищення туристичної привабливості території.

Ключові слова: ревіталізація, землекористування, поствоєнний період, відновлення, реконструкція, оптимізація, конкурентоспроможність.

The article defines the importance and relevance of research on the concept of revitalization. They were highlighted and analyzed by scientists from the point of view of the importance of this issue. It has been established that the term "revitalization" originates from the middle of the 19th century and involves the restoration of abandoned industrial buildings and spaces through their reorganization. It was found that the main stages of the revitalization process are preparation for the revitalization process of the object, its inventory, analysis of the object being revitalized, practical implementation of the project, optimization of the object's promotion, recording of revitalization experience for the purpose of further improvement. The article analyzes the experience of the revitalization process in such foreign countries as Great Britain, France, Spain, Poland, the USA, Germany and Austria. It was concluded that revitalization is a component of effective territorial development and a real estate management tool. It is noted that in Ukraine at the regional level of the oblasts it is expedient to develop a strategy for the revitalization of land uses. The main priority steps envisaged during the implementation of the revitalization process are revealed, such as the introduction of urgent measures to overcome crisis phenomena in areas where this is possible; the need to establish the concept of revitalization in legislative acts and regulatory documents; coordination of the specifics of ownership of revitalization objects; provision of available capital involved in revitalization processes; revitalization of socio-economic indicators of land uses that have undergone a destructive impact; phased elimination of negative consequences on disturbed or destroyed territories; adjustment of existing business processes in order to gradually adjust production; transformation of destroyed territories into places for implementation of various projects; increasing the level of competitiveness of land uses, increasing the tourist attractiveness of the territory. In general, it has been proven that revitalization is an important tool of real estate management today.

Key words: revitalization, land use, post-war period, recovery, reconstruction, optimization, competitiveness.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день процес ревіталізації землекористувань та будівничих/промислових об'єктів дозволяє створити нові робочі місця, отримати прибуток шляхом надання об'єктам нового функціонального призначення. Це в свою чергу дозволяє розвинути бізнес на місцях шляхом трансформації зруйнованих чи порушених територій, відновлення будівель шляхом надання їм продуктивного та нового функціонального призначення.

У період повномасштабної війни в Україні щонайменше 3,5 мільйона українців втратили житло, житловому фонду завдано прямих збитків на суму понад 54 млрд доларів [1]. З початку повномасштабного вторгнення пошкоджено або

зруйновано біля 160 тис одиниць сільськогосподарської техніки, 16 тис одиниць комунального транспорту, 580 адмінбудівель та споруд, 50 ЦНАПів, більше 31 торгових центрів тощо [2].

Тож на порядок денний нині постає питання ревіталізації, що передбачає відновлення та адаптивність інфраструктурних об'єктів та порушених територій.

Відповідно спробуємо розкрити особливості процесу ревіталізації, проаналізувати особливості даного процесу у поствоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині зустрічаються наукові праці, в яких досліджуються особливості ревіталізації територій та об'єктів нерухомого майна. Так, Бойко Л.О. [3, с. 59]

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1140-2817>³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8463-2893>

висвітлив рекомендації щодо розвитку агросектору у післявоєнний період, які слід здійснити аграріям. Будзяк О.С. [4, с. 62] окреслила заходи щодо ревіталізації (відновлення) земель залежно від ступеня їхнього порушення. Якінський М.Р. [5, с. 11] дослідив можливості ревіталізації промислових територій міст. Дмитренко А.Ю. та Кузьменко Т.Ю. [6, с. 73] проаналізували вплив розміру міста на функціональне наповнення ревіталізованої промислової забудови. Сич О.А. [7, с. 67] розкрив понятійний апарат програми ревіталізації, а також вказав місце ревіталізації в стратегії міста та регіональних стратегіях розвитку. Бессонова А.В. та Безугла Л.С. [8, с. 51] розглянули теоретичні засади та практичний досвід зарубіжних проєктів з ревіталізації промислових об'єктів. Яценко М.І. [9] розкрив питання, пов'язані з ревіталізацією постпромислових територій. Ковальський В.П. та Абрамович В.С. [10, с. 56-58] обґрунтували актуальність ревіталізації громадського простору в місті. Не зменшуючи важливості та актуальності даних досліджень, спробуємо і ми дослідити особливості процесу ревіталізації землекористувань у поствоєнний період, що і зумовило вибір теми дослідження, його мету та основні завдання.

Постановка завдання. Отже, метою дослідження є обґрунтування особливостей процесу ревіталізації землекористувань у поствоєнний період.

Досягнення поставленої мети зумовила необхідність виконання наступних завдань:

- проаналізувати визначення терміну «ревіталізація», розкрити його етапи;
- дослідити, як нині здійснюється процес ревіталізації у зарубіжних країнах;
- передбачити здійснення необхідних кроків, що є важливими під час ревіталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважається, що поняття «ревіталізація» бере свій початок з середини XIX століття та передбачає відновлення занедбаних промислових споруд та просторів шляхом їх реорганізації. Ідея і визначення ревіталізації виникла у США у 1956 році, коли антрополог А.Ф. Кларк Уоллес запропонував термін «рух відродження», що за його словами передбачало «зусилля членів суспільства побудувати більш задовільну культуру шляхом внутрішнього відродження» [11]. Нині термін «ревіталізація» (від лат. *re* – відновлення та *vita* – життя та англ. *Revitalization* – повернення до життя) трактується як поняття, що передбачає процеси відновлення, оживлення, відтворення.

На сьогоднішній день вже є цілком сформованими етапи процесу ревіталізації [8, с. 52], що передбачають безпосередню підготовку до процесу ревіталізації об'єкту, його інвентаризацію, що має на увазі складання кошторису та складання безпосередньо стратегії розвитку об'єкта,

проведення аналізу об'єкта, що ревіталізується, практичну реалізацію проєкту, що передбачає заходи з реконструкції та/або відновлення об'єкта, оптимізація просування об'єкта, що містить у собі його просування на ринку нерухомості, а також фіксацію досвіду ревіталізації з метою подальшого вдосконалення.

В закордонних країнах, наприклад у Великій Британії, інтегровані програми ревіталізації з'явилися на початку 90-х років XX століття, де процес ревіталізації передбачає подолання явищ деградації із дотриманням принципу сталого розвитку [12]. Ревіталізація у цій країні діє за принципом «знизу вгору», за яким органи місцевого самоврядування передбачають довгострокову візію та стратегію на засадах партнерства у співпраці із місцевою громадою [13, с. 200].

У Франції політика ревіталізації передбачає комплекс системних дій, ініційованих урядом для відновлення міських територій та зменшення соціальної нерівності між її мешканцями [14]. При цьому процес ревіталізації в даній країні не тільки фізичне оновлення міст та поліпшення житлового господарства, а і соціально-економічний розвиток zdeградованих територій.

Що стосується ревіталізації промислових об'єктів закордоном, то, наприклад, у Мадриді (Іспанія) реконструйована будівля колишньої електростанції під виставковий та громадський центр [15, с. 79].

У Польщі у місті Лодзь одним із успішних прикладів ревіталізації є колишня мануфактурна фабрика “Manufatura”, яка стала одним з найуспішніших проєктів по відновленню виробничих об'єктів [16].

У м. Нью-Йорк (США) на місці колишньої залізничної естакади, що об'єднувала між собою індустріальні райони, створили Хай-Лайн парк [17], який нині є надземним парком, місцем для відпочинку, а також майданчиком для мистецтва та платформ для сучасних виставок скульптур.

У Німеччині ревіталізовано старий видобувний регіон Нижньої Лужиці під функції туризму [18].

В Австрії один із проєктів ревіталізації австрійського офісу Delta-Tabakfabrik Kinz трансформувався в універсальну фабрику майбутнього, фабрику мистецтва та досліджень, науки та креативних індустрій [19, с. 191–192]. Нині даний об'єкт виступає драйвером та рушійною силою оновлення технологій та виробництва.

Тож, як бачимо, ревіталізація на сьогодні є не тільки тим елементом, який дозволяє відродити старі об'єкти тощо, а й є важливою складовою ефективного розвитку територій та інструментом управління нерухомістю, що передбачає досягнення в кінцевому підсумку привабливості для інвестицій.

Зазначимо, що в Україні на рівні областей має бути розроблена стратегія ревіталізації землеко-

ристувань та порушених територій, яка була б побудована у співпраці із громадою. В ній має бути передбачені обсяги державної підтримки, джерела фінансування, прописана участь суб'єктів господарювання в її реалізації. Крім того, у цій стратегії має міститись інформація щодо способів виконання відповідних процесів, можливі варіанти партнерства громади, бізнесу та держави.

Поряд зі стратегією ревіталізації землекористувань має бути розроблена програма ревіталізації, яка має містити у собі середньостроковий план досягнення запланованих результатів для суб'єктів господарювання на землі. Вона має містити у собі відповідні інструменти регулювання намічених завдань, що мають бути виконані під час ревіталізації.

Вагомою складовою під час розробки і виконання стратегії та плану ревіталізації має бути забезпечення виконання таких почергових кроків:

- вживання контрактивних невідкладних заходів для подолання негативних явищ у районах, де є це можливим;
- необхідність закріплення у законодавчих актах та рекомендаційних документах поняття ревіталізації, а також узгодження особливостей права власності на об'єкти ревіталізації;
- забезпечення наявності необхідного капіталу, можливо за рахунок закордонних інвесторів тощо, який буде задіяний у ревіталізаційних процесах;
- активізація соціально-економічних показників на землекористуваннях, що зазнали деструктивного впливу, поетапна ліквідація негативних наслідків на порушених територіях;

– збільшення можливостей для чи то створення нового, чи коригування існуючих бізнес процесів, поетапне налагодження виробництва у районах, що зазнали негативного впливу внаслідок війни;

– передбачення можливості перетворення зруйнованих чи занедбаних територій у місця для втілення різноманітних проектів або проведення широкого спектру заходів;

– підвищення рівня конкурентоспроможності відповідного землекористування, забезпечення комфортності життя його мешканців, підвищення туристичної привабливості територій.

Зазначені почергові кроки викладені на рис 1:

Враховуючи, що ревіталізація є достатньо ефективним інструментом управління нерухомістю, можливо доцільним є перетворення чи то занедбаних приміщень, чи то виробничих зон в такі виробничі зони, де розвиватиметься споживчий ринок та сфера послуг. В свою чергу це забезпечить жителів відповідних землеволодінь та землекористувань у різноманітних товарах і послугах.

Так як під час ревіталізації трансформації споруд та об'єктів відбувається їх трансформація у нові локації, це гарантуватиме привабливість їх як і для місцевих мешканців, так і для туристів. В свою чергу це підвищить імідж певних територій, привертатиме увагу інвесторів.

В районах, де наразі є це можливим, під час ревіталізації важлива роль належить збереженню регіональної ідентичності, що поєднує в собі відчуття спільності території, підпорядкування загальномісцевим та регіональним інтересам.

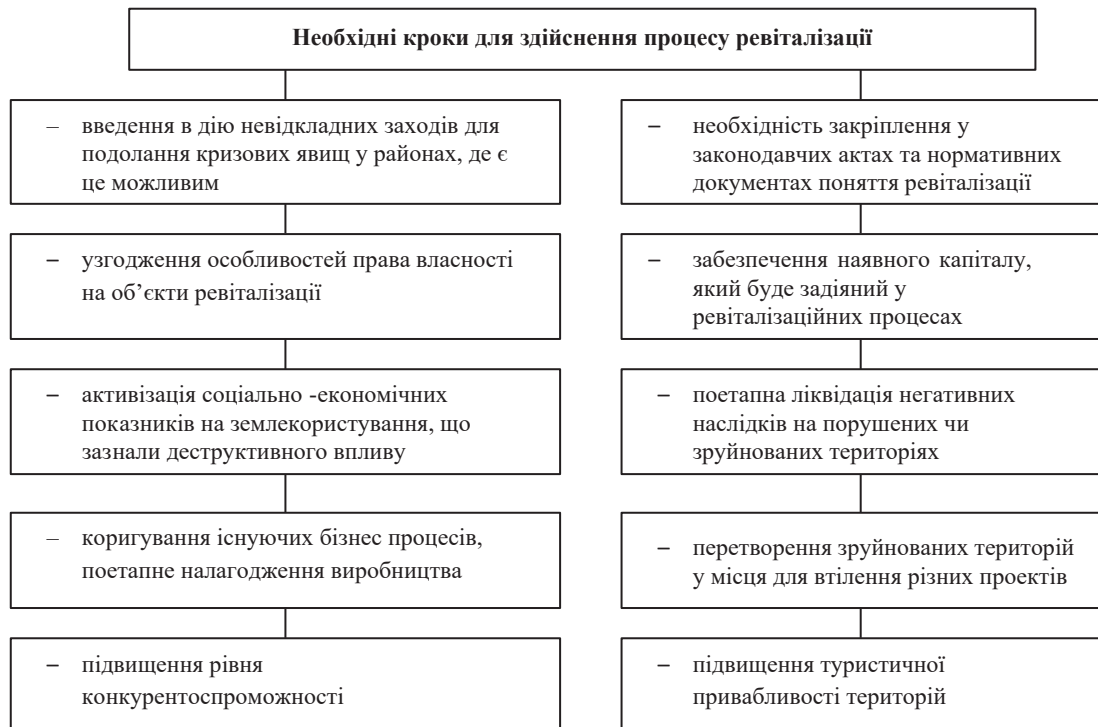


Рис. 1. Необхідні кроки здійснення ревіталізації у поствоєнний період

Джерело: складено автором

Тож, як бачимо, за умови поетапного виконання намічених кроків забезпечуватиметься не лише поетапне відновлення зруйнованих та деградованих територій, а й підвищуватиметься конкурентоспроможність землекористувачів як на місцевому, так і регіональному рівні.

Висновки. Проведення аналізу щодо вивчення особливостей ревіталізації у поствоєнний час дозволяє зробити такі висновки:

- термін «ревіталізація» бере свій початок з середини XIX століття та передбачає відновлення занедбаних промислових споруд та просторів шляхом їх реорганізації;

- основними етапами процесу ревіталізації є підготовка до процесу ревіталізації об'єкту, його інвентаризація, проведення аналізу об'єкта, що ревіталізується, практична реалізація проекту, оптимізація просування об'єкта, фіксація досвіду ревіталізації з метою подальшого вдосконалення;

- закордонний досвід ревіталізації свідчить, що у Великій Британії, інтегровані програми ревіталізації передбачають подолання явищ деградації із дотриманням принципу сталого розвитку. У Франції політика ревіталізації спрямована на відновлення міських територій та соціально-економічний розвиток zdegradovanih територій. В Іспанії та Польщі реконструюються будівлі для задоволення потреб громадськості. В США деякі об'єкти ревіталізовано під сучасні платформи мистецтва та громадськості, у Німеччині під функції туризму. В Австрії завдяки ревіталізації оновлено технології та виробництво;

- особливостями процесу ревіталізації у поствоєнний період є досягнення таких почергових кроків як, вжиття невідкладних заходів, що сприяють подоланню кризових явищ у землекористування; закріплення у нормативно-правовій базі поняття ревіталізації; встановлення особливостей права власності на об'єкти ревіталізації; наявність капіталу, що використовуватиметься у ревіталізаційних процесах; покращення показників соціально-економічного землекористування, що зазнали деструктивного впливу; ліквідація наслідків, що спричинені війною; коригування бізнес процесів задля налагодження виробництва; перетворення територій, що зазнали деструктивного впливу у місця для втілення різних проектів; підвищення рівня конкурентоспроможності землекористувачів, туристична привабливість територій.

Перспективи подальших досліджень мають бути зосереджені на обґрунтуванні драйверів економічного зростання у поствоєнний період.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. У ході бойових дій пошкоджено понад 8% житлового фонду України – у KSE оцінили збитки. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/06/27/novyna/ekonomika/hodi-bojovux-dij-poshkozhdzhen-8-zhytlovoho-fondu-ukrayiny-kse-ocinyly-zbytku> (дата звернення: 12.01.2025)

2. Боярчук Т. Росія завдала збитків інфраструктурі України на майже 155 мільярдів доларів. URL: https://lb.ua/society/2024/02/12/598044_rosiya_zavdala_zbitkiv.html (дата звернення: 12.01.2025)

3. Бойко Л.О. Бойко В.О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. Оцінка нерухомості на базі регресійних моделей. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 55–61. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/359/339> (дата звернення: 12.01.2025).

4. Будзак О.С. Деградація та заходи ревіталізації земель України. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2014. № 1–2. С. 57–64. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/viewFile/6600/6459> (дата звернення: 14.01.2025).

5. Бондар Т., Якінський М. Можливості ревіталізації промислових територій міст на прикладі вулиці замкової у місті Львові. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Архітектура». 2023. № 2 (10). С. 11. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/oct/31601/1.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).

6. Дмитренко А.Ю., Кузьменко Т.Ю. Ревіталізація промислових територій та об'єктів у великих містах України. Містобудування та територіальне планування: наук.-техн. зб. 2020. № 72. С. 70–78. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/7066/1/%d0%94%d0%bc%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%20%d0%ae.%2c%20%d0%9a%d1%83%d0%b7%d1%8c%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a2.%20%d0%ae.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).

7. Сич О.А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2020. Вип. 99. С. 66–73. URL: https://www.researchgate.net/publication/351515128_REVITALIZACIA_AK_SKLADOVA_STRATEGII_ROZVITKU_MISTA (дата звернення: 14.01.2025).

8. Бессонова А.В., Безугла Л.С., Белобородова М.В. Міжнародний досвід ревіталізації промислових об'єктів: можливості для України. *Scientific journal "Development service industry management"*. 2024. № 2. С. 49–55. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/126/123> (дата звернення: 14.01.2025).

9. Яценко М.І., Ковальський В.П. Принципи ревіталізації постпромислових територій. *Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 20-22 березня 2024 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42287/20678.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 14.01.2025).

10. Ковальський В.П., Абрамович В.С. Принципи якісної ревіталізації громадських просторів. *Сучасні тех-нології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2021. Том 31. № 2. С. 54–59. URL: <https://stmkvb.vntu.edu.ua/index.php/stmkvb/article/view/729/681> (дата звернення: 14.01.2025).

11. Wallace A.C. Revitalization Movements. *American Anthropologist*. 1956. № 58. Р. 264–281. DOI: <https://doi.org/10.1525/aa.1956.58.2.02a00040> (дата звернення: 14.01.2025).

12. Guzik R., Domański B. Możliwości wykorzystania doświadczeń zagranicznych w zakresie rewitalizacji

miast w Polsce. *Założenia polityki rewitalizacji w Polsce*. 2010. № 21–30, с. 45.

13. Горблюк С.А. Становлення політики ревіталізації міст у Великій Британії та Франції. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 4(10). с. 196–207. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1772/2201> (дата звернення: 15.01.2025).

14. Skalski K. Rewitalizacja we Francji: zarządzanie przekształceniami obszarów kryzysowych w miastach. Instytut Rozwoju Miast, 2009. Kraków. URL: <https://integro.gig.eu/3433300292848/skalski-krzysztof/rewitalizacja-miast-polskich-tom-2-rewitalizacja-we-francji-zarzadzanie-przekształceniami-obszarow?bibFilter=343> (дата звернення: 15.01.2025).

15. Броневицький А.П., Гречко Н.В. Прогнозування параметрів ефективності будівельних процесів ревіталізації промислових будівель. *Науковий вісник будівництва*. 2015. Вип. 4 (82). С. 76–81.

16. Куртак А.І., Ковальський В.П. Ревіталізація заводу тракторних агрегатів у м. Вінниця. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua> (дата звернення: 15.01.2025).

17. Ревіталізація промзон та публічних просторів: український досвід. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/144084> (дата звернення: 15.01.2025).

18. Громаченко К.Ю., Яковина М.С., Вітрук Н.О. Міжнародний досвід рекреаційного використання порушених земель. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сільськогосподарські науки*. 2022. № 2 (98). С. 55–69. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/24117/1/Vs220225.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).

19. П'ятка Н.С., Лужанська Т.Ю., Ільтьо Г.Ф. Ревіталізація міських просторів у прикладних дослідженнях. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 2(102). С. 187–199. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27731/1/Ve10216.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).

REFERENCES:

1. U hody boyovih diy poshkodgeno ponad 8% gitlovogo fondu Ukrainy – u KSE ocinyly zbytky [During the hostilities, more than 8% of the housing stock of Ukraine was damaged – KSE estimated the damages]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/06/27/novyna/ekonomika/xodi-bojovyx-dij-poshkodzheno-8-zhytlovoho-fondu-ukrainy-kse-ocinyly-zbytky> (accessed January 12, 2025).

2. Boyarchuk T. Rosia zavdala zbitkiv infrastruktury Ukrainy na mayje 155 miliardiv dolariv [Russia caused almost 155 billion dollars worth of damage to Ukraine's infrastructure]. Available at: https://lb.ua/society/2024/02/12/598044_rosiya_zavdala_zbitkiv.html (accessed January 12, 2025).

3. Boyko L.O., Boyko V.O. (2023). Suchasny stan agrobiznesu v Ukrainy ta yogo revitalizaciya u pislyavoennyi period. Ocinka neruhomosti na bazy regre-syunih modeley [The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period. Real estate valuation based on regression models]. *Tavryskyi naukovy visnyk. Seria Ekonomika – Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, vol. 16, pp. 55–61. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/>

journal/article/view/359/339 (accessed January 12, 2025).

4. Budzyak O.S. (2014). Degradaciya ta zahody revitalizaciyi zemel Ukrainy. [Degradation and revitalization measures of lands of Ukraine]. *Zemleustry, kadastr i monitoring zemel – Land management, cadastre and land monitoring*, vol. 1–2, pp. 57–64. Available at: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/viewFile/6600/6459> (accessed January 14, 2025).

5. Bondar T., Yakynskiy M. (2023). Moglivosti revitalizaciyi promyslovyh terytory na pryklady vulycy zamkovoy u misty Lvovi [Possibilities of revitalization of industrial areas of cities on the example of Zamkova street in the city of Lviv]. *Visnyk Nacionalnogo universitetu "Lvivska politehnika". Seria "Arhitektura" – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: "Architecture"*, vol. 2 (10), p. 11. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/oct/31601/1.pdf> (accessed January 14, 2025).

6. Dmitrenko A.U., Kuzmenko T.U. (2020). Revitalizaciya promyslovyh terytory ta odektiv u velykyh mistah Ukrainy [Revitalization of industrial areas and facilities in large cities of Ukraine]. *Mistobuduvannya ta teritorialne planuvannya: nauk-tehn. zbirnyk. – Urban planning and territorial planning: science and technology. coll.*, vol 72, pp. 70–78. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/7066/1/%d0%94%d0%bc%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%20%d0%ae.%2c%20%d0%9a%d1%83%d0%b7%d1%8c%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a2.%20%d0%ae..pdf> (accessed January 14, 2025).

7. Sych O.A. (2020). Revitalizaciya yak skladova strategii rozvitku mista [Revitalization as a component of the city's development strategy]. *Visnyk Harkivskogo nacionalnogo universitetu imeny V.N. Karasina. Seria "Ekonomichna" – Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin. "Economic" series*, vol. 99, pp. 66–73. Available at: https://www.researchgate.net/publication/351515128_REVITALIZACIA_AK_SKLADOVA_STRATEGII_ROZVITKU_MISTA (accessed January 14, 2025).

8. Bezsonova A.V., Bezugla L.S., Beloborodova M.V. (2024). Mignarodny dosvid revitalizaciyi promyslovyh obektiv: moglyvosti dlya Ukrainy [International experience of revitalization of industrial facilities: opportunities for Ukraine]. *Scientific journal "Development service industry management" Scientific journal "Development service industry management"*, vol. 2, pp. 49–55. Available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/126/123> (accessed January 14, 2025).

9. Yacenko M.I., Kovalsky V.P. (2024). Pryncipy revitalizaciyi postpromyslovyh terytory [Principles of revitalization of post-industrial areas]. *LIII nauko-vo-tehnychna konferenciya pidrozdiliv VNTU*. (Vinnicya, March 22nd-23rd, 2024). BNTU, Vinnicya. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42287/20678.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (accessed January 14, 2025).

10. Kovalsky V.P., Abramovich V.S. (2021). Pryncipy yakisnoy revitalizaciyi gromadskih prostariv [Principles of quality revitalization of public spaces]. *Suchasny tehnologiy, materialy i konstrukciy v budivnytvy – Modern technologies, materials and structures in construction*, tom 31, vol. 2, pp. 54–59. Available at: <https://stmkvb.vntu.edu.ua/>

index.php/stmkvb/article/view/729/681 (accessed January 14, 2025)

11. Wallace A.C. (1956). Revitalization Movements. [Revitalization Movements]. *American Anthropologist – American Anthropologist*, vol. 58, pp. 264–281. DOI: <https://doi.org/10.1525/aa.1956.58.2.02a00040> (accessed January 14, 2025)

12. Guzik R., & Domański B. (2010). Możliwości wykorzystania doświadczeń zagranicznych w zakresie rewitalizacji miast w Polsce. [Possibilities of using foreign experience in the field of urban revitalization in Poland]. *Założenia polityki rewitalizacji w Polsce – Assumptions of revitalization policy in Poland*, vol. 21–30, p. 45.

13. Gorbluk S.A. (2020). Stanovlennya polityky revitalizatsiy mist u Velykyi Brytanyy ta Francyi [Development of urban revitalization policy in Great Britain and France]. *Ekspert: paradygmy urydechnykh nauk i derzhavnogo upravlinnya. – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, vol. 4(10), pp. 196–207. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1772/2201> (accessed January 15, 2025).

14. Skalski K. (2009). Rewitalizacja we Francji: zarządzanie przekształceniami obszarów kryzysowych w miastach. [Rewitalizacja we Francji: zarządzanie przekształceniami obszarów kryzysowych w miastach]. Instytut Rozwoju Miast, Kraków. Available at: <https://integro.gig.eu/3433300292848/skalski-krzysztof/rewitalizacja-miast-polskich-tom-2-rewitalizacja-we-francji-zarzadzanie-przekształceniami-obszarow?bibFilter=343> (accessed January 15, 2025).

15. Bronevicky A.P., Grechko N.V. (2015). Prognozuвання параметрів ефективності будівельних процесів ре-

іралізації промислових будівель. [Forecasting parameters of efficiency of construction processes of revitalization of industrial buildings]. *Naukovy visnyk budivnytva. – Scientific bulletin of construction*, vol. 4 (82), pp. 76–81.

16. Kurtak A.I., Kovalsky V.P. (2024). Revitalizaciya zavodu traktornih agregativ u m. Vinnicya. [Revitalization of the factory of tractor units in Vinnytsia]. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua> (accessed January 15, 2025).

17. Kaluk P. (2019). Revitalizaciya promzon ta publichnykh: ukrainsky dosvid. [Revitalization of industrial zones and public spaces: Ukrainian experience]. Available at: <https://euprostir.org.ua/practices/144084> (accessed January 15, 2025).

18. Gromachenko K.O., Yakovishina M.S., Vitruk N.ZO. (2022). Mignarodny dosvid rekreaciynogo vikorystannya porushnykh zemel. [International experience of recreational use of disturbed lands]. *Visnyk nacionalnogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prirodokorystuvannya. Seria Silskogospodarsky nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Agricultural sciences*, vol. 2 (98), pp. 55–69. Available at: <https://ep3.nuwm.edu.ua/24117/1/Vs220225.pdf> (accessed January 15, 2025).

19. Pyakka N.S., Lujanska T.U., Iltyo G.A. (2023). Revitalizaciya miskih prostoriv u ptikladnykh doslidzhenniyah. [Revitalization of urban spaces in applied research]. *Visnyk nacionalnogo universitetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Seria "Ekonomichni nauky"*, vol. 2 (102), pp. 187–199. Available at: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27731/1/Ve10216.pdf> (accessed January 15, 2025)

СИНЕРГІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОДАТКІВ, ТАРИФІВ ТА ПОДАТКОВИХ СТИМУЛІВ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ¹

SYNERGY OF ENVIRONMENTAL TAXES, TARIFFS AND TAX INCENTIVES IN RELATION TO EFFECTIVE WASTE MANAGEMENT

У статті розглядається синергетичний підхід до управління відходами, який базується на інтеграції екологічних податків, тарифів та податкових стимулів. Аналізується їхній вплив на зменшення обсягів відходів, підвищення ефективності переробки та стимулювання екологічних інновацій. Виділено три стратегічні моделі: модель циркулярної економіки та мінімізації відходів, модель зелених інновацій та технологічного розвитку, модель розширеної відповідальності виробника та соціального добробуту. На основі міжнародного досвіду обґрунтовано доцільність комплексного застосування цих інструментів в екологічній політиці України. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення законодавчої бази, формування економічних механізмів управління відходами та розробки стимулюючих заходів для підприємств.

Ключові слова: екологічні податки, екологічні тарифи, податкові стимули, управління відходами, циркулярна економіка.

The article discusses the synergy of environmental taxes, tariffs, and tax incentives as key instruments for effective waste management. It highlights the limitations of traditional administrative measures and emphasizes the role of economic instruments in reducing waste generation, increasing recycling efficiency, and promoting green innovations. These economic tools have been proven to incentivize the desired outcomes by shaping both business practices and consumer behaviors. The study analyzes international experience and identifies three strategic models: a model of circular economy and waste minimization, a model of green innovations and technological development, a model of extended producer responsibility and social welfare. Each of these models offers a distinct yet complementary approach to waste management, focusing on reducing environmental impact while fostering economic growth. On the basis of this analysis, an integrated framework is developed for optimizing waste management through a coordinated application of environmental taxes, tariffs, and tax incentives. This approach ensures that these instruments work in tandem, offering a comprehensive solution to current waste management challenges. The findings suggest that such a synergy enhances resource efficiency, reduces landfill dependency, and stimulates investment in sustainable waste processing infrastructure. By addressing key economic drivers, this synergy encourages industries to invest in cutting-edge technologies and adopt more sustainable business practices. Moreover, the study demonstrates that targeted fiscal mechanisms can drive behavioral change among businesses and consumers, fostering compliance with environmental policies. This behavioral shift is crucial for achieving long-term environmental sustainability. The results can be used by policymakers to refine legislative frameworks, improve fiscal instruments, and develop economic incentives for enterprises adopting circular economy principles and sustainable waste management practices. As a result, the study offers valuable insights into how fiscal tools can be more effectively utilized to address global waste challenges.

Keywords: environmental taxes, environmental tariffs, tax incentives, waste management, circular economy.

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-23>

Росохата А.С.

к.е.н., доцент, старший викладач кафедри маркетингу, Сумський державний університет

Мінченко М.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Сумський державний університет

Храмова К.О.

здобувач вищої освіти, Сумський державний університет

Rosokhata Anna

Minchenko Mariia

Khramova Karyna

Sumy State University

Постановка проблеми. Зростання обсягів відходів є однією з найгостріших глобальних проблем. В Україні накопичення відходів, зокрема небезпечних, призводить до забруднення ґрунтів, води та повітря, що негативно впливає на здоров'я населення. Неефективне управління відходами спричиняє економічні втрати через виснаження природних ресурсів і втрату можливостей для вторинного використання матеріалів. Перехід до сталого управління відходами та циркулярної економіки є критично важливим для екологічної безпеки та сталого розвитку. У сфері управління відходами традиційні адміністративні методи, такі як прямі заборони та обмеження, часто виявляють обмежену ефективність. На відміну від директивних підходів, економічні інструменти, зокрема

екологічні податки, тарифи та податкові стимули, пропонують більш адаптивний та стимулюючий механізм. Вони генерують економічні сигнали, які спонукають виробників і споживачів до екологічно відповідальної поведінки, стимулюючи інновації у технологіях переробки, зменшення відходів та ефективне використання ресурсів. Однак ізольоване застосування окремих економічних інструментів може не розкрити повний потенціал ефективного управління відходами. Тому впровадження синергетичного підходу, що передбачає комбіноване та скоординоване використання цих інструментів, набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій був здійснений за допомогою бази даних Scopus. Було використано

¹ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема №0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант») та Виконавчим агентством з питань освіти та культури Європейського Союзу (Модуль Жана Моне, проект № 101047530 "Healthy economy and policy: European values for Ukraine").

комбінацію ключових слів “environmental taxes”, “ecological taxes”, “environmental tariffs” та “tax incentives” у поєднанні з “waste management”. Отримані результати свідчать про помірний науковий інтерес до цієї теми. Хоча перші роботи з’явилися ще в 1988 році, найбільш інтенсивне зростання кількості публікацій спостерігається в останні роки. Розглянуті роботи охоплюють як загальні глобальні тенденції, так і специфічні приклади реалізації політик у різних країнах, а також соціальні аспекти впливу на здоров’я та поведінку споживачів.

Значна частина публікацій зосереджена на аналізі міжнародного досвіду управління ресурсами та відходами. Наприклад, дослідження Sakai S. та співавторів [1] розглядає світові тренди в управлінні твердими побутовими відходами, акцентуючи увагу на переробці та утилізації, що робить цю роботу основоположною для вивчення глобальних практик у цій галузі. У свою чергу, Wright L. [2] аналізує перспективи комерційного розвитку біоенергетики, акцентуючи на проєктах, що базуються на енергетичних культурах, демонструючи зв’язок між сталим розвитком і використанням відновлюваних джерел енергії. Важливим доповненням є дослідження Choe C. та Fraser I. [3], яке пропонує економічний аналіз управління побутовими відходами, підкреслюючи взаємозв’язок між політиками у сфері оподаткування та поведінкою домогосподарств. Робота Söderholm P. [4] досліджує європейський досвід оподаткування природних ресурсів, ілюструючи екологічні й економічні наслідки таких заходів.

Інша група досліджень присвячена аналізу локальних політик управління відходами в конкретних країнах. Наприклад, Zhao W. та співавтори [5] оцінюють економічну доцільність переробки будівельних відходів на прикладі міста Чунцін, Китай, тоді як Duran X. та співавтори [6] фокусуються на аналогічних питаннях в Ірландії. Робота Calvo N. та співавторів [7] пропонує динамічну модель управління будівельними відходами в Іспанії, яка базується на економічних стимулах і штрафів, що підкреслює значення економічних важелів у регулюванні поведінки. Дослідження Martinho G. та колег [8] розглядає вплив податку на пластикові пакети в Португалії, демонструючи ефективність податкових заходів у зміні поведінки споживачів. Згідно даних бази даних Scopus, лідерами у дослідженні взаємозв’язку екологічних податків, тарифів та податкових стимулів в управлінні відходами є США, Велика Британія, Китай та Італія. Україна має потенціал для подальшого розвитку досліджень у цьому напрямку. Аналіз тематичної спрямованості наукових робіт свідчить про широкий спектр дисциплін, які досліджують взаємозв’язки між екологічними податками, тарифами та податковими стимулами в управлінні відходами. Найбільш представлені такі галузі, як

науки про навколишнє середовище (68 публікацій), економіка та фінанси (26), соціальні науки (25), інженерія (19) та енергетика (18). Ця міждисциплінарність підкреслює системну важливість синергії економічних інструментів для ефективного управління відходами, оскільки проблема є комплексною та охоплює різні аспекти суспільного життя.

Постановка завдання. Метою даної статті є ідентифікація потенціалу синергетичної взаємодії екологічних податків, тарифів та податкових стимулів як інструментів оптимізації системи управління відходами. Основними завданнями є розгляд та обґрунтування підходів, що дозволяють досягти максимальної ефективності від інтегрованого застосування зазначених економічних інструментів, спрямованих на покращення показників управління відходами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Переходячи до глибшого аналізу інструментів економічного регулювання у сфері управління відходами, важливо детально розглянути засади, на яких базується їх застосування.

Екологічні податки є важливим інструментом екологічної політики, спрямованим на зменшення забруднення та підтримку сталого розвитку. Вони створені з метою внутрішньої ліквідації зовнішніх витрат, пов’язаних з екологічною шкодою, що стимулює промисловість і окремих осіб до впровадження більш екологічних практик [9]. Відповідно до ст. 240-250 Податкового кодексу України, екологічний податок – це фінансове зобов’язання, що накладається на підприємства та організації за здійснення викидів, скидів чи розміщення відходів у навколишньому середовищі [10]. Екологічні податки насамперед виправдані їхньою здатністю досягати екологічних цілей економічно ефективним способом. Вони застосовуються в різних секторах, зокрема в енергетиці, транспорті та управлінні відходами, часто вимагаючи поєднання кількох видів податків для підвищення ефективності. У Китаї екологічні податки сприяли зменшенню викидів із теплових електростанцій, що працюють на викопному паливі, зокрема значному скороченню таких забрудників, як діоксид сірки та оксид азоту [11]. Екологічні податки можуть мотивувати компанії впроваджувати екологічніші технології, хоча їхня реакція може варіюватися залежно від рівня податків і доступності субсидій та пільг, тому синергетична взаємодія між всіма компонентами – податки, тарифи та стимули – є важливою для досягнення позитивного результату.

Екологічні податки визнані у світі важливим фінансовим інструментом для стимулювання сталого розвитку та вирішення нагальних екологічних проблем, Україна не є винятком. Динаміка надходжень від екологічних податків в Україні за період 2019–2024 років виявляє ряд чітких тенденцій, що відображають як загальне зростання фіскальної

ролі цих податків, так і зміни у структурі екологічного оподаткування.

Аналіз динаміки надходжень від екологічних податків в Україні за період 2019-2024 років (рис.1) виявляє ряд чітких тенденцій у різних категоріях податкових надходжень. Загальний обсяг екологічного податку продемонстрував тенденцію до зростання, хоча і з певним коливанням. Сукупні надходження коливалися, починаючи з 3 854 383 760,00 грн у 2019 році, досягнувши піку у 3 916 226 154,00 грн у 2024 році, при цьому протягом періоду спостерігалось тимчасове зниження у 2020 та 2022 роках.

Екологічні тарифи є інструментом економічної політики, спрямованим на регулювання міжнародної торгівлі з метою захисту навколишнього середовища та стимулювання екологічно відповідальної економічної діяльності. За своєю суттю, екологічні тарифи являють собою мита, що застосовуються до товарів та послуг, виходячи з їх екологічного впливу на різних етапах життєвого циклу. Основною метою їх запровадження є створення економічних стимулів для виробників та споживачів до зменшення негативного впливу на довкілля, а також захист внутрішнього ринку від імпорту продукції, що не відповідає внутрішнім екологічним стандартам [13]

Види екологічних тарифів можуть варіюватися залежно від об'єкта регулювання та цілей екологічної політики. До них належать імпорتنі тарифи, що накладаються на товари, виробництво яких супроводжується значним забрудненням або неефективним використанням природних ресурсів.

Іншим прикладом є тарифи на імпорт відходів, спрямовані на обмеження транскордонного переміщення відходів та стимулювання розвитку внутрішніх потужностей з їх переробки та утилізації. Використання екологічних тарифів розглядається як потенційний механізм регулювання міжнародних потоків відходів, сприяючи більш відповідальному управлінню ними на національному рівні та мінімізації екологічних наслідків від їх транспортування та захоронення.

Податкові стимули в екологічній політиці являють собою інструменти фіскальної політики, спрямовані на заохочення економічних агентів до екологічно відповідальної поведінки та технологічних інновацій у сфері охорони довкілля. Їхньою основною метою є створення позитивних економічних мотивацій для підприємств і споживачів, що стимулюють зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зокрема у сфері управління відходами [7]. Форми податкових стимулів є різноманітними та можуть включати податкові пільги, що зменшують податкове навантаження на екологічно відповідальний бізнес, податкові кредити, що дозволяють зменшити податкові зобов'язання при здійсненні інвестицій у природоохоронні технології, прискорену амортизацію для екологічно дружнього обладнання, а також зниження податкових ставок для підприємств, які активно використовують вторинну сировину та перероблені матеріали у виробничому процесі.

Синергія між екологічними тарифами, екологічними податками та податковими стимулами пропонує потужний інструментарій для створення

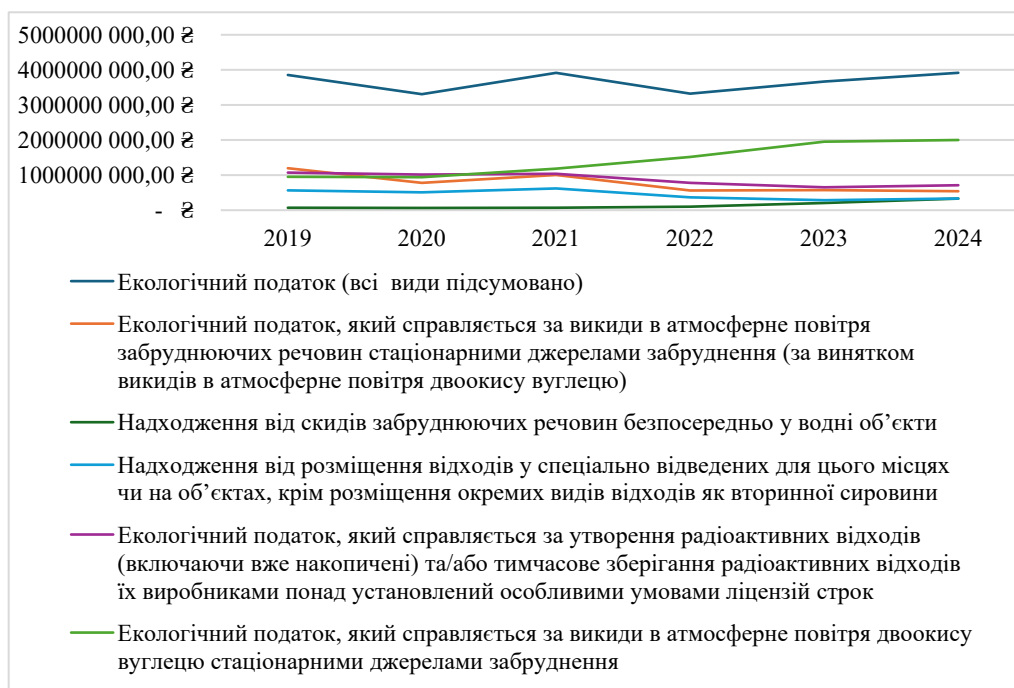


Рис. 1. Історія надходжень екологічного податку до Державного бюджету України в 2019-2024 рр.

Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

оптимальних систем управління відходами. За умови скоординованого застосування ці фінансові інструменти можуть суттєво сприяти скороченню відходів, підвищенню рівня переробки відходів та переходу до більш екологічних практик у різних галузях промисловості та моделях споживання.

Повноцінне розкриття потенціалу стратегій управління відходами можливе лише за умови комплексного використання екологічних тарифів, податків та податкових стимулів. Відповідно, розробка таких стратегій має обов'язково враховувати увесь спектр економічних інструментів, уникаючи недооцінки чи ігнорування будь-якого з них.

Екологічні податки ефективно зменшують промислові відходи та сприяють сталому розвитку, переміщуючи фокус на управління відходами [14]. До прикладу, європейські країни, особливо ті, що мають надійні системи управління відходами, такі як Німеччина та Швеція, ефективно використовують податки на звалища та податки на конкретні потоки відходів (наприклад, упаковку) [15]. Промисловість у цих регіонах впроваджує інновації, щоб зменшити утворення відходів у відповідь на цей економічний тиск.

Взаємодія між тарифами та екологічними податками забезпечує нюансований підхід до управління відходами в контексті міжнародної торгівлі. Вони можуть функціонувати як стратегічні заміники, коли необхідно ретельно збалансувати екологічні цілі та відкритість торгівлі. Цей баланс має вирішальне значення, коли забруднення не може бути повністю знижене за рахунок досліджень і розробок [16].

Податкові стимули позитивно впливають на розширену відповідальність виробника (Extended Producer Responsibility). Вони мають вирішальне значення для посилення схем розширеної відповідальності виробника (EPR), які покладають значний обсяг відповідальності за поводження з відходами безпосередньо на виробників товарів. Стимули роблять EPR більш прийнятною та ефективною [17]. Податкові стимули можуть вирішити проблему байдужості в контексті EPR, роблячи участь у схемах розширеної відповідальності фінансово привабливою, стимули сприяють ширшому впровадженню в промисловості та ефективнішому впровадженню програм утилізації відходів, інфраструктури переробки та принципів сталого розвитку.

Впровадження тарифів, що відображають витрати, з розподілом прибутку, може оптимізувати витрати на управління відходами та генерувати економічний надлишок, одночасно досягаючи екологічних цілей. Цей підхід відповідає цілям циркулярної економіки і може бути адаптований до поточного рівня ефективності управління відходами [18].

Податки на захоронення відходів є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність управління відходами та його вдосконалення (Enhanced Waste Management) [19]. Важливо

ретельно вивіряти рівень податку на захоронення відходів. Надмірно високі ставки, за відсутності розвиненої альтернативної інфраструктури, можуть підірвати стимули для вдосконаленого управління відходами. Оптимальний рівень податку на полігони має встановлюватися одночасно з інвестиціями в переробку, компостування та інформаційні кампанії для створення цілісної ефективної системи. Такі країни, як Велика Британія та Данія, протягом кількох десятиліть поступово збільшували податки на захоронення відходів на звалищах. Ця стратегія сприяла значному зменшенню кількості сміттєзвалищ і залученню значних інвестицій та інновацій в альтернативні технології поводження з відходами. Виходячи з вищезгаданих в синергетичних підходів, можна сформулювати три оптимальні стратегічні моделі управління відходами: модель циркулярної економіки та мінімізації відходів, модель зелених інновацій та технологічного розвитку, модель розширеної відповідальності виробника та соціального добробуту (табл.1).

Перша модель, орієнтована на перехід до циркулярної економіки шляхом максимального зменшення утворення відходів, заохочення повторного використання та переробки, а також створення ринків вторинної сировини. Вона спрямована на зміну парадигми від лінійного «виробництво-споживання-викидання» до замкнутого циклу, де ресурси використовуються максимально довго і відходи стають вторинною сировиною. Модель впливає як на виробників (через податки та стимули на дизайн та матеріали), так і на споживачів (через ціни та стимули до споживання), а також на інфраструктуру переробки. Високий податок на захоронення робить переробку економічно привабливою, а податкові стимули для переробників та споживачів створюють сприятливі умови для розвитку цієї галузі. Тарифи захищають внутрішній ринок від зовнішньої конкуренції, підтримуючи стабільність цінової політики.

Друга модель, зосереджена на стимулюванні технологічних інновацій у сфері управління відходами, розробка та впровадження екологічно чистих технологій виробництва, переробки та утилізації відходів. Модель базується на розумінні, що довгострокове та ефективне вирішення проблеми відходів потребує не лише зміни поведінки, але й технологічних проривів, які зроблять виробництво та споживання більш екологічними. Модель спрямована на створення умов для постійного технологічного вдосконалення в галузі управління відходами. Податки створюють тиск на застарілі технології та стимулюють попит на нові, екологічні рішення. Податкові стимули та пряма підтримка роблять інноваційну діяльність економічно привабливою та знижують ризики для бізнесу. Тарифи захищають внутрішній ринок від технологічного імпорту, який не відповідає принципам сталого розвитку. Модель сприяє

Пропоновані моделі ефективного управління відходами на основі синергії екологічних податків, тарифів та податкових стимулів

№	Назва моделі	Тип інструменту	Інструмент
1	Циркулярна економіка та мінімізація відходів	Екологічні податки	• Податок на захоронення відходів • Податки на продукцію, що складно переробляється або містить первинні ресурси
		Екологічні тарифи	• Тарифи на імпорт первинної сировини, яка є складною для переробки • Тарифи на імпорт продукції, що не відповідає стандартам циркулярної економіки
		Податкові стимули	• Податкові пільги для підприємств, що використовують вторинну сировину • Податкові кредити на інвестиції в інфраструктуру переробки
2	Зелені інновації та технологічний розвиток	Екологічні податки	• Податок на технологічно застаріле обладнання для утилізації відходів • Диференційовані податки на продукцію залежно від екологічного сліду виробництва
		Екологічні тарифи	• Тарифи на імпорт технологій, що суперечать принципам сталого розвитку
		Податкові стимули	• Субсидування сфери досліджень екологічно чистих технологій управління відходами • Гранти та субсидії на пілотні проекти в сфері «зелених» технологій
3	Розширена відповідальність виробника та соціальний добробут	Екологічні податки	• Цільові податки на фінансування інфраструктури збору та переробки відходів в рамках EPR
		Екологічні тарифи	• Тарифи на імпорт продукції від виробників, що не дотримуються принципів EPR
		Податкові стимули	• Податкові пільги для виробників, що беруть участь у схемах EPR та досягають високих показників переробки • Субсидії для організацій, що займаються соціальною адаптацією та працевлаштуванням вразливих груп населення у сфері управління відходами

Джерело: власні напрацювання авторів

формуванню сприятливого середовища для розвитку «зелених» технологічних стартапів, наукових досліджень та співпраці між наукою та бізнесом.

В основі третьої моделі принцип розширеної відповідальності виробника і забезпечення соціальної справедливості при реалізації політики управління відходами, забезпечуючи при цьому справедливий розподіл економічного навантаження та соціальних вигод від ефективного поводження з відходами. Модель виходить з того, що виробники несуть значну відповідальність за відходи, що утворюються в результаті життєвого циклу їхньої продукції. Модель чітко визначає роль виробників у фінансуванні та організації системи управління відходами. Модель прагне збалансувати екологічні цілі з соціальними, забезпечуючи не лише зменшення відходів та забруднення, але й створення робочих місць, підтримку соціальних підприємств та захист вразливих груп населення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне управління відходами потребує комплексного підходу, заснованого на синергії екологічних податків, тарифів та податкових стимулів.

Розроблені стратегічні моделі управління відходами забезпечують адаптацію фінансових механізмів до національних особливостей, стимулюючи перехід до циркулярної економіки, технологічних інновацій та соціальної відповідальності виробників. Практичне впровадження моделей

в екологічну політику України може сприяти зменшенню обсягів захоронення відходів завдяки збільшенню податків на їх розміщення та впровадженню економічних стимулів для переробки. Це також сприятиме розвитку ринку вторинної сировини через запровадження податкових пільг та тарифів, які регулюватимуть імпорт продукції, що не відповідає принципам сталого розвитку. Заохочення виробників до екологічної відповідальності відбуватиметься через механізми розширеної відповідальності виробника (EPR) та податкові преференції для підприємств, що впроваджують екологічно дружні технології. Водночас підтримка інновацій та розвиток «зелених» технологій стане можливим завдяки грантам, субсидіям та диференційованому оподаткуванню залежно від екологічного сліду продукції. Для практичної реалізації дослідження ключову роль відіграють Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, відповідальне за екологічну політику та регулювання, та Державна податкова служба України, що адмініструє екологічні податки та податкові стимули та здійснює контроль за їх застосуванням. Перспективи подальших досліджень включають детальне моделювання ефективності інструментів та розробку рекомендацій щодо гармонізації податкової системи України з екологічними стандартами ЄС. Реалізація запропонованих заходів здатна суттєво покращити систему управління відходами в Україні, сприяючи сталому розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Sakai S. World trends in municipal solid waste management. *Waste Management*. 1996. Vol. 16. No. 5–6. P. 341–350.
2. Wright L. Worldwide commercial development of bioenergy with a focus on energy crop-based projects. *Biomass and Bioenergy*. 2006. Vol. 30, no. 8–9. P. 706–714.
3. Choe C., Fraser I. An Economic Analysis of Household Waste Management. *Journal of Environmental Economics and Management*. 1999. Vol. 38. No. 2. P. 234–246.
4. Söderholm P. Taxing virgin natural resources: Lessons from aggregates taxation in Europe. *Resources, Conservation and Recycling*. 2011. Vol. 55. No. 11. P. 911–922.
5. Zhao W., Leefink R. B., Rotter V. S. Evaluation of the economic feasibility for the recycling of construction and demolition waste in China – The case of Chongqing. *Resources, Conservation and Recycling*. 2010. Vol. 54. No. 6. P. 377–389.
6. Duran X., Lenihan H., O'Regan B. A model for assessing the economic viability of construction and demolition waste recycling—the case of Ireland. *Resources, Conservation and Recycling*. 2006. Vol. 46. No. 3. P. 302–320.
7. Calvo N., Varela-Candamio L., Novo-Corti I. A dynamic model for construction and demolition (C&D) waste management in Spain: Driving policies based on economic incentives and tax penalties. *Sustainability*. 2014. Vol. 6, no. 1. P. 416–435.
8. Martinho S. G., Balaia N., Pires A. The Portuguese plastic carrier bag tax: The effects on consumers' behavior. *Waste Management*. 2017. Vol. 61. P. 3–12.
9. Fullerton, D., Leicester, A., & Smith, S. Environmental Taxes. *Politics & Energy eJournal*. 2008. DOI: <https://doi.org/10.3386/w14197> (accessed: 05.02.2025)
10. Податковий кодекс України від 21.01.2025 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 02.02.2025)
11. Li P. Do environmental taxes reduce air pollution? Evidence from fossil-fuel power plants in China. *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 295. P. 113112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113112> (accessed: 08.02.2025).
12. Державний бюджет України. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/en/national-budget/incomes> (дата звернення: 10.02.2025)
13. Xing Y. Strategic Environmental Policy and Environmental Tariffs. *Journal of Economic Integration*. 2006. Vol. 21. No. 4. P. 861–880. DOI: <https://doi.org/10.11130/jei.2006.21.4.861> (date of access: 15.02.2025).
14. Stergiou E. National Environmental Taxes and Industrial Waste in Countries across Europe. *Energies*. 2024. Vol. 17. No. 10. P. 2411. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17102411> (date of access: 15.02.2025).
15. Taxation of packaging waste in Germany: latest updates. Global Law Firm | DLA Piper. URL: <https://www.dlapiper.com/en-ae/insights/publications/2024/12/taxation-of-packaging-waste-in-germany-latest-updates> (accessed 14.02.2025).
16. Tsai T.-H., Tu K.-I., Chiou J.-R. Tariffs and Environmental Taxes in the Presence of Environmental R&D. *Environmental and Resource Economics*. 2014. Vol. 60. No. 3. P. 413–431. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10640-014-9773-0> (date of access: 17.02.2025).
17. Yi Y. Joint tax-subsidy for a manufacturing-recycling system under further extended producer responsibility. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 28. P. 610–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.026> (date of access: 18.02.2025).
18. Di Foggia G., Beccarello M. The impact of a gain-sharing cost-reflective tariff on waste management cost under incentive regulation: The Italian case. *Journal of Environmental Management*. 2020. Vol. 265. P. 110526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110526> (date of access: 18.02.2025).
19. Hoogmartens R., Eyckmans J., Van Passel S. Landfill taxes and Enhanced Waste Management: Combining valuable practices with respect to future waste streams. *Waste Management*. 2016. Vol. 55. P. 345–354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.03.052> (date of access: 19.02.2025).

REFERENCES:

1. Sakai S., Sawell S. E., Chandler A. J., Eighmy T. T., Kosson D. S., Vehlow, J., Hjelm O. (1996). World trends in municipal solid waste management. *Waste management*, vol. 16(5-6), pp. 341–350.
2. Wright L. (2006). Worldwide commercial development of bioenergy with a focus on energy crop-based projects. *Biomass and Bioenergy*, vol. 30(8–9), pp. 706–714.
3. Choe C., Fraser I. (1999). An economic analysis of household waste management. *Journal of environmental economics and management*, vol. 38(2), pp. 234–246.
4. Söderholm P. (2011). Taxing virgin natural resources: Lessons from aggregates taxation in Europe. *Resources, conservation and recycling*, vol. 55(11), pp. 911–922.
5. Zhao W., Leefink R. B., Rotter V. S. (2010). Evaluation of the economic feasibility for the recycling of construction and demolition waste in China – The case of Chongqing. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 54(6), pp. 377–389.
6. Duran X., Lenihan H., O'regan B. (2006). A model for assessing the economic viability of construction and demolition waste recycling – the case of Ireland. *Resources, conservation and recycling*, vol. 46(3), pp. 302–320.
7. Calvo N., Varela-Candamio L., Novo-Corti I. (2014). A dynamic model for construction and demolition (C&D) waste management in Spain: Driving policies based on economic incentives and tax penalties. *Sustainability*, vol. 6(1), pp. 416–435.
8. Martinho G., Balaia N., Pires A. (2017). The Portuguese plastic carrier bag tax: The effects on consumers' behavior. *Waste management*, vol. 61, pp. 3–12.
9. Fullerton D., Leicester A., Smith S. (2008). Environmental Taxes. *Politics & Energy eJournal*. DOI: <https://doi.org/10.3386/w14197> (accessed: 05.02.2025)
10. Podatkovi kodeksi Ukrainy vid 21.01.2025 #2755-VI. [Tax Code of Ukraine dated 01/21/2025 No. 2755-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed February 2, 2025).
11. Li P., Lin Z., Du H., Feng T., Zuo J. (2021). Do environmental taxes reduce air pollution? Evidence from fossil-fuel

power plants in China. *Journal of environmental management*, vol. 295, p. 113112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113112> (accessed: February 8, 2025).

12. Derzhavnyi biudzheth Ukrainy. Derzhavnyi vebportal biudzhetu dlia hromadian. [State Budget of Ukraine. State budget web portal for citizens.] Available at: <https://openbudget.gov.ua/en/national-budget/incomes> (accessed February 10, 2025).

13. Xing Y. (2006). Strategic Environmental Policy and Environmental Tariffs. *Journal of Economic Integration*, vol. 21, pp. 861–880. DOI: <https://doi.org/10.11130/JEI.2006.21.4.861> (accessed February 15, 2025)

14. Stergiou E., Rigas N., Ferrara G., Mantzari E., Kounetas K. (2024). National Environmental Taxes and Industrial Waste in Countries across Europe. *Energies*. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17102411> (accessed February 15, 2025).

15. Taxation of packaging waste in Germany: latest updates. Global Law Firm | DLA Piper. Available at: <https://www.dlapiper.com/en-ae/insights/publications/2024/12/taxation-of-packaging-waste-in-germany-latest-updates> (accessed February 14, 2025).

16. Tsai T., Tu K., Chiou J. (2014). Tariffs and Environmental Taxes in the Presence of Environmental R&D. *Environmental and Resource Economics*, vol. 60, pp. 413–431. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10640-014-9773-0> (accessed February 17, 2025).

17. Yi Y., Liu S., Fu C., Li Y. (2021). Joint tax-subsidy for a manufacturing-recycling system under further extended producer responsibility. *Sustainable Production and Consumption*, vol. 28, pp. 610–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2021.06.026> (accessed February 18, 2025).

18. Di Foggia G., Beccarello M. (2020). The impact of a gain-sharing cost-reflective tariff on waste management cost under incentive regulation: The Italian case. *Journal of environmental management*, vol. 265, p. 110526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110526> (accessed February 18, 2025).

19. Hoogmartens R., Eyckmans J., Van Passel S. (2016). Landfill taxes and Enhanced Waste Management: Combining valuable practices with respect to future waste streams. *Waste management*, vol. 55, pp. 345–54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.03.052> (accessed February 19, 2025).

РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ:
ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ¹APPROACHES TO IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES:
INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL ASPECT

УДК 37.014.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-24>**Деліні М.М.**²д.е.н., професор,
професор кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України**Нестерова М.О.**³д.філ.н., професор,
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова;
керівник Центру Європейських Студій
соціальних інновацій в освіті,**Дятлова В.В.**⁴д.е.н., професор,
професор кафедри інноватики
та управління,
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний технічний
університет»**Dielini Maryna**National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine**Nesterova Marja**

Drahomanov Ukrainian State University

Diatlova ValentynaState Higher Education Institution
“Pryazovskyi State Technical University”

В статті розглянуто гостру актуальність підвищення освітніх послуг інноваційними інструментами, а саме застосуванню цифрових технологій для цього. Визначено приклади можливостей використання освітніх платформ в різних університетах. Зазначено, що досвід пандемії значно пришвидшив та підготував підґрунтя для переходу на змішане чи дистанційне навчання в умовах повномасштабної війни в Україні. Окреслено основні напрями, за якими можуть бути використані цифрові технології, а саме: онлайн платформи для проведення навчання наживо; електронні сервісів, які дозволяють дистанційно вивчати курси та мати доступ до навчальних матеріалів, незалежно від часу та місця перебування; в якості залучення до методик викладання; комунікаційні засоби; можливості управління закладом освіти; засіб створення інклюзивного середовища тощо. Це дозволить значно підвищити якість надання освітніх послуг та покращити якість життя населення.

Ключові слова: освітні послуги, якість освітніх послуг, інноваційні технології, цифрові технології, цифровізація освіти, вища освіта, інновації.

The article considers the urgent relevance of improving educational services with innovative tools, namely the use of digital technologies for this. This is relevant in the context of the aggravation of the demographic and migration situation in the country, when high-quality educational services become a necessary condition for preserving physical, psychological health and developing human and social capital. One of the important areas of improving the quality of educational services is the use of innovative digital technologies in the conducting of these services. Examples of opportunities for using educational platforms in various universities are identified in this article. It is noted that the experience of the pandemic has significantly accelerated and prepared the ground for the transition to blended or distance learning in the conditions of a full-scale war in Ukraine. The main directions in which digital technologies can be used are outlined, namely: the use of computer technologies to apply various methods in the teaching process – gamification, work with AI, etc.; improving communication between education seekers and providers of these services by using the capabilities of instant messaging or through educational platforms of educational institutions; using platforms for teaching distance courses or online courses live with the ability to access from different parts of the world; managing educational institutions themselves based on the integration of information systems, which will increase the efficiency of management decision-making and improve the quality of educational services; expanding the possibilities of creating an inclusive environment, which becomes possible thanks to various technological tools (online platforms, software, technological support, etc.). Mentioned that the work on improving the quality of educational services is as large-scale as the possibilities of using digital technologies in the process of providing educational services. But it should be used the systemic approach, be flexible to the requests that arise both from society and from a specific educational institution. All this will create the foundation for improving the quality of educational services in Ukraine and will have significant positive socio-economic consequences.

Keywords: educational services, quality of educational services, innovative technologies, digital technologies, digitalization of education, higher education, innovations.

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування України важливим є збереження та зростання людського, соціального та інтелектуального капіталу як засобу забезпечення сталого функціонування та розвитку держави. Наразі військові дії, міграційні потоки ставлять демографічну загрозу та загрозу виживання в нашій країні. Значна кількість населення покидає Україну задля забезпечення

фізичної безпеки себе та своїх рідних. Згідно офіційних даних Держприкордонслужби, за 3 роки повномасштабної війни близько 3 млн українців покинули нашу країну та не повернулись [1]. За даними Агентства ООН у справах біженців, станом на середину лютого 2025 р. у світі зафіксовано 6903200 біженців з України [2]. В таких умовах необхідним є розвиток потенціалу тих людей, які залишаються в країні

¹ Наукове дослідження виконано в межах імплементації міжнародного проєкту Jean Monnet Center of Excellence “European Studies of Social Innovation in Education” (Jean Monnet Centre of Excellence №101085552 – ESSIE – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-COE). Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6703-7797>

⁴ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3414-8225>

задля забезпечення кращої якості життя та вищого рівня освіти. Дослідження свідчать про зв'язок освіти та ризиком смертності. Так, чим вищий рівень освіти, тим менше ризик смертності [3]. Інше дослідження підтверджує ці дані та свідчить, що дорослі з вищою освітою мають краще здоров'я та тривалість життя, ніж менш досвідчені однолітки [4]. Цей зв'язок є цілком обґрунтованим та логічним, так як людина, яка отримує освіту, вона отримує знання, розширює свій світогляд та фундаментальні знання, розвиває інтелектуальні здібності та персональні якості. Ці знання впливають на більш вищу якість життя, так як вони дозволяють отримати більш кваліфіковану роботу й, відповідно, більшу заробітну плату, покращити стан здоров'я, приділяючи увагу цьому та маючи для цього ресурси, як фінансові, так й ментальні. Важливим в цьому всьому є надання якісної освіти, яка дозволить людям отримувати ці знання на рівні достатньому для власного розвитку; знання, які є конкурентоздатними на ринку праці як всередині країни, так й за кордоном. Освітня галузь в Україні знаходиться в складних умовах ще з часів пандемії COVID-19, коли освітяни вперше стикнулись з новими викликами та необхідністю надання якісних освітніх послуг в умовах обмеження фізичного спілкування. Технологічний глобальний розвиток надав можливості для надання освітніх послуг навіть в таких умовах та вимагає постійного особистого розвитку. Цей досвід допоміг освітянам та науковцям під час повномасштабного вторгнення, а також подальших блекаутів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Темою своїх наукових здобутків в частині дослідження якості надання освітніх послуг зробили: Кухарська Л.В., яка на глибокому теоретичному рівні дослідила поняття «освітня послуга», «якість освіти», «якість освітньої послуги» [5]; Мінакова Т. аналізує напрями удосконалення сутності освітніх послуг на певних етапах економічного розвитку [6]; Сікорський П. досліджує якість освіти з точки зору рівня знань та включає до професійних компетентностей й оволодіння комп'ютерними та іншими компетенціями [7]. Скидан М. І. досліджує напрями підвищення якості освітніх послуг в розвитку вищої та фахової передвищої освіти [8]. Зацерківна М. в своєму науковому доробку, зокрема, розглядає важливі функції, які виконує цифрова трансформація освіти в умовах війни в Україні [9]. Донченко, С.В., Найдьонова, Г.Г. та Омельченко, Г.В. досліджували як підвищити рівень надання освітніх послуг в умовах пандемії [10]. Алексєєва Г., Горбатюк Л., Кісенко Н. досліджували процес інтеграції інформаційних технологій у сучасну освіту, їх вплив як на систему навчання, так й управління [11]. Пророблений науковий доробок вимагає узагальнення отриманих раніше результатів та визначення, в яких напрямках можуть бути застосовані інновативні цифрові технології для підвищення якості освітніх послуг.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та визначення напрямів використання інноваційних цифрових технологій для підвищення якості освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Задля досягнення мети даної наукової статті необхідним є наведення основних понять з теми дослідження. Так, Кухарська Л.В. розглядає освітню послугу за різними підходами, а саме: як процес задоволення освітніх потреб споживача, як специфічний товар – знання, навички та вміння, як процес передачі специфічного товару, як ототожнення з товаром, як освітні та методичні посібники, а також як продукт, що трансформується в робочу силу [5].

Серед різних визначень цього поняття наведемо характеристику Мінакової Т., яка визначає освітню послугу як «інформаційно-інтелектуальний продукт, що є сукупністю знань, умінь, навиків і компетенцій, який створюється в освітній сфері задля подальшого використання замовником за призначенням у професійній діяльності» [6].

Якість освіти Кухарська Л.В. аналізує за підходами: як якість освітньої послуги, як рівень знань та як якість функціонування системи освіти. Привертає увагу визначення якості освіти П. Сікорського, який визначає її як якість вищої освіти та характеризує як рівень здобутих особою професійних компетентностей, щодо стандартів вищої освіти, а також комп'ютерних компетенцій, вільного володіння однією з іноземних мов і здатність навчатися впродовж життя [7].

Якість освітньої послуги в дослідженні Кухарської Л.В. розглядається з підходів як сукупність власних характеристик, що відповідають потребам споживачів, як відповідність нормам, стандартам та вимогам, як рівень конкурентоздатності випускників на ринку праці, а також як інноваційність. Вона зазначає якість освітніх послуг як сукупність характеристик освітньої послуги, які здатні задовольнити потреби безпосередніх та опосередкованих її споживачів задля формування конкурентоспроможного висококваліфікованого спеціаліста на ринку праці, здатного продовжувати навчання через усе життя [5]. Варто відзначити, що вона ототожнює поняття якість освітньої послуги та якість послуг закладів вищої освіти.

Як бачимо, всі вищезазначені визначення пов'язані із отриманням знань, компетенцій, умінь для використання в професійній діяльності. Таким чином, зрозумілим стає, що чим вище якість надання послуги, то тим краще буде фахівець, який отримує цю послугу, тим вище буде його конкурентоздатність в сучасних умовах. Важливим в цьому стає використання новітніх цифрових технологій та інновацій, які дозволяють досягти цієї мети та підвищити якість надання послуги.

Під час пандемії значно зросло використання різних онлайн інструментів, які дозволяють надавати

послугу навіть без безпосереднього фізичного контакту. Свого поширення отримали різні платформи, які дозволяють онлайн проведення занять наживо, а саме ZOOM, Cisco Webex, Google Meet, Microsoft Teams тощо. Інструментарій, якими вони володіють, кожного року удосконалюються та дозволяють покращити проведення зустрічей, занять, конференцій, круглих столів, тренінгів тощо.

Також використання таких платформ, сервісів та систем як Google Classroom, Moodle та інших, дозволяють додавати свої навчальні матеріали на конкретний курс та проводити оцінювання знань вбудованими інструментами. Різні університети використовують для цього різні платформи. Так, наприклад Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП) використовує Навчально-інформаційний портал НУБіП України elearn, який побудований на базі Moodle, але налаштований під потреби університету. Всі курси, які викладаються через цей портал мають певний стандарт, якого викладачі мають дотримуватись. Українсько-американський університет Конкордія також має власну електронну платформу для роботи зі студентами, яка побудована на основі Moodle. Варто зазначити, що використання даних платформ даними університетами відбувалось ще до початку пандемії, але після запровадження карантинних заходів поглибило частоту використання. Вміння працювати з даними платформами дозволило викладачам та університетам взагалі швидко підлаштовуватись під нові умови та виклики та гнучко переходити до нових реалій. Дані компетентності відіграли значну роль при повномасштабному вторгненні та переході на онлайн режим, що дозволило максимально зберегти якість надання освітніх послуг. Таким чином, на початку пандемії використання таких технологій було достатньо інновативним. Хоча на етапі повномасштабної війни це вже стало усталеною практикою, що свідчить про швидкість процесів в даній сфері й розвиток компетентностей відповідно до нових вимог.

Нагальність та важливість підвищення якості освіти та використання описаних вище інструментів також підтверджується й дослідженням, яке було проведено Державною службою якості освіти України в грудні 2022 р. Дане дослідження аналізувало заклади вищої освіти (ЗВО) м. Києва та представляє результати опитування як керівників, науково-педагогічних працівників, так й здобувачів освіти. Результати дослідження відображають, що більшість ЗВО працювали в змішаному (54%) та дистанційному (44%) форматах. Зміни формату відбувались також після масованих ракетних обстрілів у жовтні-грудні 2022 р., що вимагало ще більш гнучкої адаптації під зовнішні умови. Результати дослідження свідчать про позитивну оцінку організації освітнього процесу, а також його покращення порівняно з попереднім роком. Хоча були й ті респонденти, які вказували

на погіршення якості організації освітнього процесу. Основні проблеми, з якими стикаються здобувачі це проблеми відсутності електропостачання та стабільного інтернету та зв'язку. Це має найбільш негативний вплив на якість освітніх послуг [12]. Саме в таких умовах найбільш гостро актуалізується можливість надання віддаленого доступу до навчальних матеріалів, в тому числі й віддаленого у часі.

Як бачимо, формат роботи закладів освіти в умовах війни є переважно змішаним або дистанційним. Надання освітніх послуг в таких умовах стає можливими лише з використанням технологічних інструментів. Необхідним також є не лише надання освітніх послуг, але й якісних послуг, що дозволить покращити результати навчання, емоційний стан здобувачів, розвинути ними свій інтелектуальний потенціал тощо.

Скидан М.І. серед напрямів підвищення якості освітніх послуг визначає, зокрема, такі:

- постійний огляд та перегляд навчального плану та освітньої програми, що передбачає оновлення навчальних програм відповідно до потреб галузі, технологічного розвитку;
- впровадження інноваційних методик викладання – стимулювання викладачів використання інноваційних методів навчання, надання можливостей для професійного розвитку;
- технологічна інтеграція – інвестиції в технології, які покращують процес навчання (інтерактивні навчальні платформи, віртуальні лабораторії, цифрові ресурси). Всі залучені до освітніх послуг сторони мають мати доступ до технологічних інструментів;
- навчальне середовище – створення позитивного та інклюзивного навчального середовища, яке цінує різноманітність. Це передбачає інвестиції як в фізичну, так і цифрову інфраструктуру для підтримки ефективного викладання та навчання; тощо [8].

Серед зазначених та інших напрямків дослідник робив акцент на можливостях інновацій та технологій в підвищенні якості освітніх послуг. Зрозумілим стає, що використання нових цифрових технологій дозволяє отримувати знання на більш високому рівні, опановувати практичні навички, мати доступ до знань з різних точок світу тощо. Це набуває особливої актуальності на цей час, коли велика кількість людей знаходяться за кордоном чи на окупаційних територіях та вимушені навчатись онлайн.

Не варто також забувати й про інші можливості, які надають нам цифрові технології – це й їхнє використання для опанування нових методів викладання, наприклад, гейміфікація. Крім того, розвиток програмного забезпечення дозволяє працювати над різними проєктами, в тому числі й в навчанні, з різних точок світу. Наприклад, Google Sheets можна використовувати не тільки як таблиці для

розрахунків, але й для виконання більш складних завдань, працювати над якими можна декільком людям одночасно, маючи для цього доступ.

Маємо зауважити, що розвиток технологій в освіті відбувається достатньо швидко й необхідним є врахування цих всіх інновативних змін. Якщо ще раніше технологічною інновацією вважалося використання смарт-дошки, й що дійсно було таким, то зараз це вже не носить такого яркого інновативного характеру.

Цифровізація процесів можлива лише не тільки з точки зору надання освітніх послуг від закладу до здобувачів, але й в частині управління саме закладом освіти. Це дозволить більш швидко збирати та обробляти дані, аналізувати їх та робити висновки щодо процесу управління [11]. Для викладачів це є також важливим, так як впровадження різних інформаційних систем управління закладом дозволить економити час та приділяти більше уваги саме професійному розвитку та якості викладання.

Таким чином, ми бачимо, що напрямки використання технологій в освіті достатньо численні та мають охопити різні завдання та результати.

У розвиток цього звернемось до дослідження Зацерківної М., яка достатньо вичерпно навела основні функції, які виконує цифрова

трансформація освіти в сучасних умовах повномасштабної війни в Україні (рис. 1).

Ми бачимо масштабність окреслених можливостей та напрямів застосування. Як зазначають Донченко С.В., Найдьонова Г.Г. та Омельченко Г.В., процес підвищення якості освітніх послуг має бути системним до організації освітнього процесу та передбачати його комплексне забезпечення (організаційне, методичне, програмне та технологічне). Це дозволить більш швидко адаптуватись до нових викликів, які можуть поставити перед нашою спільнотою [10].

Висновки. Отже, ми бачимо, що можливості використання інноваційних технологій в сучасній освіті є масштабним та обов'язковим елементом. В умовах загострення демографічної та міграційної ситуації в країні необхідною умовою збереження фізичного, психологічного здоров'я та розвитку людського та соціального капіталу стають в тому числі й якісні освітні послуги. Як вже було зазначено, чим вище рівень освіти, тим менший рівень смертності. Також, для забезпечення більшого рівня якості життя необхідним є отримання тих професійних знань, навичок, компетентностей, які сформують конкурентноздатного фахівця на ринку праці України. Важливим для вітчизняних

Забезпечення доступу до освіти	• Є можливість доступу до освіти під час військових дій чи локдауну. • Цьому сприяє використання електронних платформ, онлайн-курсів, дистанційного навчання.
Розширення можливостей навчання	• Шляхом впровадження інтерактивних та адаптивних навчальних програм, онлайн-курсів тощо. • Дає можливість створити інклюзивне середовище з доступом до освіти всіх зацікавлених груп людей.
Покращення комунікації та співпраці	• Є можливість комунікувати з усіма учасниками освітнього процесу незалежно від їх перебування.
Підвищення ефективності та якості освіти	• Шляхом використання інноваційних методик навчання, а саме віртуальної реальності, гейміфікації, штучного інтелекту, аналітики даних.
Покращення процесу управління закладом освіти	• Підвищує ефективність процесу управління закладом освіти шляхом більш швидкого збору інформації та даних та їхньої обробки (електронна здача підпис відомостей, збір інформації за допомогою Google Sheets, Google Docs) тощо.

Рис. 1. Функції цифрової трансформації освіти в умовах війни

Джерело: сформовано та удосконалено автором на основі [9]

закладів освіти в цьому стає також й врахування світових тенденцій та досвіду інших країн, так як відтік здобувачів освіти в країни Європи є високим й мав таку тенденцію ще до початку повномасштабної війни в Україні.

Одним з вагомих напрямів підвищення якості освітніх послуг стає використання інноваційних цифрових технологій під час надання цих послуг. Ці технології можуть бути використані в різних аспектах та з різною метою:

- застосування комп'ютерних технологій для застосування різних методик в процесі викладання – гейміфікація, робота зі ШІ тощо;
- покращення комунікації між здобувачами освіти та надавачами цих послуг шляхом використання можливостей швидкого обміну повідомленнями чи через освітніх платформи освітніх закладів;
- використання платформ для викладання дистанційних курсів чи онлайн курсів наживо з можливістю доступу з різних точок світу;
- управління самим закладами освіти на основі інтеграції інформаційних систем, що дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та покращити якість освітніх послуг;
- розширення можливостей створення інклюзивного середовища, що стає можливим завдяки різним технологічним інструментам (онлайн платформам, програмному забезпеченню, технологічному забезпеченню тощо).

Робота з підвищення якості освітніх послуг є настільки ж масштабною, наскільки й можливості використання цифрових технологій в процесі надання освітніх послуг. Але вона має носити системний характер, бути гнучкою під ті запити, які виникають як перед суспільством, так й конкретним закладом освіти. Це все створить підвалини для підвищення якості освітніх послуг в Україні та матиме значні позитивні соціально-економічні наслідки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Майже 450000 українців виїхали і не повернулися додому в 2024 році. За три роки війни – близько 3 млн. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26301> (дата звернення: 18.02.2025 р.)
2. Refugees from Ukraine recorded globally. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 18.02.2025 р.)
3. Education as protection against adult mortality. A global systematic review and meta-analysis. Centre for Global Health Inequalities Research. 2024. URL: https://eurohealthnet.eu/wp-content/uploads/publications/2024/240126_chain_factsheeteducation-mortality.pdf (дата звернення: 18.02.2025 р.)
4. Raghupathi V., Raghupathi W. The influence of education on health: an empirical assessment of OECD countries for the period 1995–2015. *Arch Public Health*. 2020. Vol. 78(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13690-020-00402-5>

5. Кухарська Л.В. Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №3 (114). Частина 1. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-9>

6. Мінакова Т. Удосконалення сутності освітніх послуг на сучасному етапі економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 123–126.

7. Сікорський П. Зовнішні чинники і їх вплив на якість вищої освіти в Україні. *Вища освіта України*. 2016. № 4. С. 51–57.

8. Скидан М.І. Підвищення якості освітніх послуг як основний стратегічний напрям розвитку вищої та фахової передвищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110>

9. Зацерківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії російської федерації проти України. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2023. Том 6. №1. С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941>

10. Донченко С.В., Найдьонова Г.Г., Омельченко Г.В. Шляхи підвищення якості надання освітніх послуг в період епідеміологічних заходів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. 200. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-200-66-71>

11. AliksieievaH., HorbatiukL., KisenkoN. Integration of information technologies into modern education. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*. 2024. Vol. 1(4). P. 137–146. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18889>

12. Якість надання освітніх послуг столичними закладами ВО в умовах воєнного стану. Результати опитування 12–19 грудня 2022 року. URL: <https://sqe.gov.ua/yakist-nadannya-osvitnikh-poslug-stoli/> (дата звернення: 17.02.2025 р.)

REFERENCES:

1. Maizhe 450000 ukrainsiv vyikhali i ne povernulisya dodomu v 2024 rotsi. Za try roky viyny – blyzko 3 mln [Almost 450,000 Ukrainians left and did not return home in 2024. During the three years of war, about 3 million]. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26301> (accessed 18.02.2025)
2. Refugees from Ukraine recorded globally. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed 18.02.2025)
3. Education as protection against adult mortality. A global systematic review and meta-analysis. Centre for Global Health Inequalities Research. 2024. Available at: https://eurohealthnet.eu/wp-content/uploads/publications/2024/240126_chain_factsheeteducationmortality.pdf (accessed 18.02.2025)
4. Raghupathi V., Raghupathi W. (2020). The influence of education on health: an empirical assessment of OECD countries for the period 1995–2015. *Arch Public Health*, vol. 78(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13690-020-00402-5>
5. Kukharska, L.V. (2020) Paradyhma poniattia "yakist posluh zakladiv vyshchoi osvity". [Paradigm of the concept

of “quality of services of higher education institutions”). *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no (114), chastyna 1, pp. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-9> (in Ukrainian)

6. Minakova T. (2015) Udoskonalennia sutnosti osvitnikh posluh na suchasnomu etapi ekonomichnoho rozvytku. [Improving the essence of educational services at the current stage of economic development.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 123–126. (in Ukrainian)

7. Sikorskyi P. (2016) Zovnishni chynnyky i yikh vplyv na yakist vyshchoi osvity v Ukraini. [External factors and their impact on the quality of higher education in Ukraine]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 4, pp. 51–57. (in Ukrainian)

8. Skydan M.I. (2024). Pidvyshchennia yakosti osvitnikh posluh yak osnovnyi stratehichniy napriam rozvytku vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity. [Improving the quality of educational services as the main strategic direction of the development of higher and professional pre-higher education]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110> (in Ukrainian)

9. Zatserkivna M. (2023) Tsyfrovizatsiia osvity ta marketynh osvitnikh posluh v umovakh zbroinoi ahresii rosiiskoi federatsii proty Ukrainy. [Digitalization of education and marketing of educational services in the con-

ditions of armed aggression of the Russian Federation against Ukraine.] *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, vol. 6, no. 1, pp. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941> (in Ukrainian)

10. Donchenko S.V., Naidyonova G.G., Omelchenko G.V. (2021). Shliakhy pidvyshchennia yakosti nadannia osvitnikh posluh v period epidemiolohichnykh zakhodiv. [Ways to improve the quality of educational services during the period of epidemiological measures.] *Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogichni nauky*, no. 200, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-200-66-71> (in Ukrainian)

11. Aliksieieva H., Horbatiuk L., Kisenko N. (2024). Integration of information technologies into modern education. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*, vol. 1(4), pp. 137–146. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.18889> (in Ukrainian)

12. Iakist nadannia osvitnikh posluh stolychnymy zakladamy VO v umovakh voiennoho stanu. Rezultaty opytuvannia 12–19 hrudnia 2022 roku [Quality of educational services provided by the capital's higher education institutions under martial law. Results of the survey of December 12–19, 2022]. Available at: <https://sqe.gov.ua/yakist-nadannya-osvitnikh-poslug-stoli/> (accessed 17.02.2025)

КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

CLUSTER STRUCTURES AS A BASIS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку між процесом кластеризації та забезпеченням сталого розвитку підприємств-учасників кластера, зокрема малого та середнього бізнесу. Встановлено, що забезпечення сталого розвитку, як на рівні країни, регіону та галузі, так і на рівні окремого підприємства є головним орієнтиром, що відповідає сучасним реаліям. Встановлена відповідність цілей сталого розвитку підприємств складовим сталого розвитку та відповідним цілям на рівні країни. Доведено, що кластеризація може розглядатись як один з інструментів покращення ефективності функціонування підприємств та забезпечення на цій основі його сталого розвитку. Систематизовано думки науковців щодо переваг кластерів як організаційних утворень та визначено потенційні можливості для підприємств, які виникають при входженні до кластерної структури. Це дозволило визначити основні мотиви підприємств до участі в кластерних утвореннях.

Ключові слова: сталий розвиток підприємства, складові сталого розвитку, цілі сталого розвитку, кластеризація, кластерні структури, малий та середній бізнес.

The article is devoted to the study of the relationship between the clustering process and ensuring sustainable development of enterprises participating in the cluster, in particular small and medium-sized businesses. It was established that ensuring sustainable development, both at the level of the country, region and industry, and at the level of an individual enterprise, is the main guideline that meets modern realities. The latest research and publications on issues of ensuring sustainable development and the clustering process were studied. The purpose of the study was to study the motives of enterprises, especially small and medium-sized ones, to form cluster structures based on determining the potential opportunities that participation in cluster formation gives enterprises, and their impact on achieving the goals of sustainable development of enterprises. To achieve the set goal, methods of analysis and synthesis, comparison and logical generalization were used. The list of goals of sustainable development of Ukraine until 2023, approved at the legislative level, was studied. The correspondence of the goals of sustainable development of enterprises to the components of sustainable development and relevant goals at the country level was established. It is proved that clustering can be considered as one of the tools for improving the efficiency of the functioning of enterprises and ensuring their sustainable development on this basis. The opinions of scientists on the advantages of clusters as organizational formations are systematized and the potential opportunities for enterprises that arise when entering a cluster structure are identified. It is established that participation in cluster formations significantly expands the opportunities of enterprises, especially small and medium-sized ones, to compete in the market and improve their activities. This made it possible to establish the possible impact of an enterprise's participation in a cluster formation on its achievement of sustainable development goals. Such opportunities determine the main motives of enterprises to participate in cluster formations.

Keywords: sustainable development of the enterprise, components of sustainable development, sustainable development goals, clusterization, cluster structures, small and medium-sized businesses.

УДК 330.3:334

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-25>

Кагановський О.С.¹

аспірант,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Kaganovskyi Oleksandr
Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Постановка проблеми. В умовах сьогодення майже всі європейські країни, орієнтуючись на забезпечення свого сталого розвитку, використовують кластеризацію в якості основного інструменту, який фокусується на процесах об'єднання потенціалів підприємств-учасників. Кластерні утворення в Україні з представників малого та середнього бізнесу все частіше використовуються для залучення потужних інвестицій з метою реалізації різноманітних інноваційних проєктів.

В той же час, українські представники бізнесу зіштовхуються не тільки з новими можливостями, але й з новими викликами в цій сфері. Це пояснюється фрагментарністю та недостатністю дослідження актуальних потреб та можливостей учасників кластерних утворень та відповідних мотивів підприємств для входження до складу кластеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом в наукових дослідженнях не згадає увага до вивчення теоретичних та прикладних аспектів забезпечення сталого розвитку, в т.ч. на рівні підприємств. В загальному вигляді модель сталого розвитку досить точно описана в дослідження Шморгун Є., яка подає її як «формалізований опис та/або кількісне вираження кінцевих результатів соціальних, економічних та екологічних складових підприємницької діяльності з метою покращення якості життя людей» [1, с. 200].

Проблеми забезпечення сталого розвитку підприємства досліджували Вецько Т. [2], Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. [3], Дем'яненко Т. [4, с. 185–188], Огієнко А. [5, с. 222–228], Петролюк Ю. [6], Степанова О., Обиденнова Т., Степанова Н. [7, с. 166–175], Шашина М., Мосійчук Д. [8],

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1965-625X>

Хахалев Д. [9, с. 338–344] та інші. Науковцями висвітлено ряд ключових питань в цій сфері – розглянуто теоретико-методичні підходи до визначення сутності сталого розвитку підприємства, виокремлено його складові та принципи, розглянуто його параметричні характеристики та показники оцінки, окреслено основні перспективи та перешкоди його забезпечення.

Слід зауважити, що забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає, в першу чергу, всебічне підвищення ефективності його функціонування, одним з шляхів якого можна вважати утворення кластерних структур.

Кластерні структури як особливі складні утворення досліджувались багатьма науковцями. Зокрема, Мельник В. [10, с. 19–22], Лаврухіна К. [11, с. 53–57], досліджували світовий досвід побудови кластерної моделі економіки та перспективи її впровадження в Україні, Карпенко А., Карпенко Н. [12, с. 61–75], Негляд А., Бабічев А. [13, с. 156–167], Соколовський С., Черкашина М., Науменко М. [14, с. 269–272] вивчали теоретичні та прикладні аспекти формування та функціонування кластерних структур, їх специфічні риси, цілі створення, Волик С., Савченко Т., Прибильнова І. [15, с. 371–375], Гик В., Чушак А. [16, с. 249–263], Загвойська Л. [17, с. 35–44], Реутов В. [18, с. 25–28], Петухова О. [19] – кластерні структури як основу для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку різних соціально-економічних систем.

Дослідники наголошують, що кластеризація надає підприємствам реальну перевагу над бізнес-структурами, які працюють відокремлено. При цьому, окрім суто економічних переваг кластеризації, на думку вчених, вона сприяє вирішенню нагальних соціальних та екологічних проблем.

Водночас, слід зазначити, що вплив кластеризації на досягнення підприємствами цілей сталого розвитку потребує більш детального вивчення.

Постановка завдання. Метою дослідження було вивчення мотивації підприємств, зокрема з числа малого та середнього бізнесу, до утворення кластерних структур з врахуванням впливу потенційних можливостей, які відкриваються перед підприємствами-учасниками кластера на досягнення цілей сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цілі сталого розвитку на рівні країни затверджені Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Такими цілями є:

- 1) подолання бідності;
- 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- 3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;

4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;

5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;

6) забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;

7) забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;

8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;

9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;

10) скорочення нерівності;

11) забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;

12) забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;

13) вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;

14) збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;

15) захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;

16) сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях;

17) зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку [20].

При цьому, слушним є сформулювати цілі сталого розвитку для підприємств, розглянувши, як вони співвідносяться з цілями сталого розвитку країни, а також його складовими – економічною, соціальною та екологічною (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, з економічною та соціальною складовими сталого розвитку співвідносяться перша, друга та восьма цілі сталого розвитку країни. На рівні підприємств таким цілям відповідатимуть цілі створення належних умов праці та відпочинку працівників, покращення продуктивності праці та забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Соціальна складова сталого розвитку передбачає досягнення третьої, четвертої, п'ятої, десятої та шістнадцятої цілей сталого розвитку на рівні держави. Ці цілі також можуть бути транспоновані на рівень окремого підприємства. Так, соціальний

Таблиця 1

Транспонування цілей сталого розвитку на мікрорівень

Цілі сталого розвитку країни	Складова	Цілі сталого розвитку підприємства	Шифр цілі
Цілі 1, 2, 8	економічна соціальна	Створення належних умов праці та відпочинку працівників, покращення продуктивності праці	ЕС_1
		Забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства	ЕС_2
Цілі 3, 4, 5, 10, 16	соціальна	Забезпечення для працівників повного соціального пакету	_C_1
		Створення можливостей для безперервного професійного розвитку	_C_2
		Забезпечення рівних гендерних можливостей	_C_3
		Забезпечення справедливої диференціації оплати праці з дотриманням розумного співвідношення між зарплатою керівного складу та основних працівників	_C_4
		Забезпечення відкритості та прозорості діяльності підприємства	_C_5
Цілі 6, 11	соціальна екологічна	Дотримання стандартів безпеки та екологічних норм	_CE1
		Участь у життєдіяльності громади, в якій функціонує підприємство	_CE2
Цілі 7, 12	економічна екологічна	Забезпечення безперебійності функціонування підприємства	E_E1
		Підвищення ефективності використання ресурсів	E_E2
Ціль 9	економічна	Забезпечення належної інфраструктурної підтримки	E__1
		Розширення технологічних можливостей та впровадження інноваційних технологій та видів продукції	E__2
Цілі 13, 14, 15	екологічна	Екологічно-відповідальне ставлення до навколишнього середовища	__E1
		Ощадливе використання ресурсів, мінімізація відходів та викидів	__E2
Ціль 17	економічна соціальна екологічна	Залучення партнерів та розширення можливостей (співробітництво, інвестиції, технічна та інші підтримка)	ECE1

Джерело: складено автором

складовій сталого розвитку на мікрорівні відповідатимуть цілі забезпечення для працівників повного соціального пакету, створення можливостей для безперервного професійного розвитку, забезпечення рівних гендерних можливостей, забезпечення справедливої диференціації оплати праці з дотриманням розумного співвідношення між зарплатою керівного складу та основних працівників, а також забезпечення відкритості та прозорості діяльності підприємства.

На рівні держави соціальній та екологічній складовим відповідають шоста та одинадцята цілі сталого розвитку. На рівні ж підприємства цим складовим, на наш погляд, найкраще відповідатимуть цілі дотримання стандартів безпеки та екологічних норм, а також участь у життєдіяльності громади, в якій функціонує підприємство.

На перетині економічної та екологічної складових знаходяться сьома та дванадцята цілі сталого розвитку країни, які по відношенню до окремого підприємства можна визначити як забезпечення безперебійності функціонування підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів.

Цілі підприємства щодо забезпечення належної інфраструктурної підтримки, розширення технологічних можливостей та впровадження інноваційних технологій та видів продукції відповідають економічній складовій сталого розвитку та співвідносяться з дев'ятою ціллю сталого розвитку України.

Тринадцята, чотирнадцята та п'ятнадцята цілі сталого розвитку на макрорівні пов'язані найбільш

тісно саме з екологічною складовою сталого розвитку. Цим цілям на рівні підприємства відповідатимуть цілі екологічно-відповідального ставлення до навколишнього середовища, а також ощадливого використання ресурсів, мінімізації відходів та викидів.

Економічній, соціальній та екологічній складовим відповідає сімнадцята ціль сталого розвитку України. На рівні підприємства така ціль може бути сформульована наступним чином: залучення партнерів та розширення можливостей (співробітництво, інвестиції, технічна та інша підтримка).

Слід зазначити, що останнім часом перед вітчизняними підприємствами розширюються можливості щодо досягнення ними поставлених цілей, зокрема, на основі їх об'єднання шляхом створення кластерних утворень.

Як справедливо наголошують науковці Гик В., Чушак А., «сталий розвиток економіки країни неможливий без посилення кластерного розвитку, а тому підвищення останнього неминуче веде до прискорення трансформації економіки» [16, с. 251]. На рівні країни створення кластерних структур вважають основою сталого розвитку Негляд А., Бабічев А. Вчені стверджують, що «хоча досвід функціонування кластерних структур в Україні є незначним, проте вони можуть стати важливим інструментом для забезпечення сталого економічного розвитку країни» [13, с. 157]. Формування кластерів підприємств як основу сталого регіонального розвитку розглядає Реутов В. Науковець вважає, що

«результативність та динаміка розвитку кластерних утворень у сучасних умовах багато в чому визначає рівень соціально-економічної стійкості розвитку регіонів» [18, с. 25]. Автор пов'язує це з тим, що саме формування на регіональному рівні кластерів підприємств дозволяє досягти вирішення багатьох завдань сталого регіонального розвитку в довгостроковій перспективі [18, с. 27].

Систематизація поглядів науковців щодо переваг кластерних утворень дозволила сформувати їх перелік та визначити відповідні мотиви підприємств для входження до складу кластеру (таблиця 2).

Як видно з таблиці, кластери як організаційні утворення мають суттєві переваги порівняно з окремими підприємствами або іншими формами їх об'єднань. Особливо це актуально для підприємств малого та середнього бізнесу. Ці переваги створюють ряд потенційних можливостей для підприємств-учасників кластера щодо покращення їхньої діяльності та спонукають підприємства до входження до кластерної структури, створюючи відповідну до цього мотивацію. При цьому, важливим є те, що потенційні можливості

підприємств-учасників кластера значною мірою позитивно впливають на досягнення визначених вище цілей сталого розвитку підприємств, що знайшло своє відображення в таблиці 3.

Як видно з таблиці 2 та таблиці 3 перевагою кластерів як організаційних утворень є ефективне об'єднання і консолідація їх учасників. Завдяки входженню до кластера підприємство отримує можливість налагодити взаємовигідні партнерські зв'язки з іншими учасниками (підприємствами, органами влади та місцевого самоуправління, науковими установами, освітніми закладами, тощо). Це сприяє залученню партнерів та розширенню можливостей підприємства, забезпеченню належної інфраструктурної підтримки його діяльності, розширенню технологічних можливостей та впровадженню інноваційних технологій та видів продукції. Крім того, завдяки цим потенційним можливостям забезпечується відкритість та прозорість діяльності підприємства-учасника кластера.

Для кластерних утворень характерне отримання ефекту масштабу і синергії, що створює більш широкі можливості для підприємств-учасників

Таблиця 2

Мотиви підприємств для входження до кластеру

Переваги кластерів як організаційних утворень	Мотиви для входження до кластеру (потенційні можливості для підприємств-учасників)
Ефективне об'єднання і консолідація учасників	налагодження взаємовигідних партнерських зв'язків з іншими учасниками
Отримання ефекту масштабу і синергії	підвищення ефективності функціонування підприємства
Приваблення інвестицій за рахунок створення додаткових можливостей для розвитку та прибутковості	залучення додаткових інвестицій, покращення власної інвестиційної привабливості
Висока адаптивність кластера як організаційного утворення	швидша адаптація до змін зовнішнього середовища, подолання кризових явищ
Забезпечення поєднання науки, техніки і виробництва, розробки та впровадження інновацій	отримання доступу до результатів наукових досліджень та розробок, їх впровадження у свою діяльність
Здатність акумулювати необхідні ресурси в єдину органічну систему	розширення матеріально-технічних, фінансових та кадрових можливостей
Ефективна спеціалізація та поділ праці учасників кластера	недопущення розпорошення наявних коштів та зусиль, спрямування їх в потрібному напрямку
Оптимізація процесів виробництва, логістики, обміну знаннями та ресурсами між учасниками	покращення продуктивності виробництва та ефективності діяльності
Створення дієвих механізмів ефективного використання та розвитку наявного потенціалу	удосконалення технологічного процесу, раціональної організації постачання, виробництва й збуту
Оптимізація виробничих та інших витрат, підвищення якості продукції	підвищення прибутковості, ефективне конкурування на ринку
Вплив на розвиток територій розташування	підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, формування його активної соціальної позиції
Широкі можливості для досягнення соціального ефекту	зміцнення кадрового потенціалу, розширення доступу до кваліфікованих кадрів, підвищення рівня оплати праці за рахунок вивільнених коштів
Широкі можливості для вирішення екологічних проблем	отримання доступу до ресурсозберігаючих та ощадливих технологій, перехід до екологічно чистого виробництва
Створення можливостей для розвитку людини як особистості	покращення умов праці, доступності навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для підтримки їх здоров'я та добробуту
Сприяє появі нових видів бізнесу в межах кластеру	розширення видів діяльності, джерел отримання додаткового доходу

Джерело: систематизовано автором на підставі джерел [10–19]

Таблиця 3

**Вплив входження підприємств до кластерних утворень на досягнення цілей
сталого розвитку підприємств-учасників кластера**

Потенційні можливості для підприємств-учасників кластера	Шифр цілі СР
налагодження взаємовигідних партнерських зв'язків з іншими учасниками	ECE1, E_1, E_2, C_5
підвищення ефективності функціонування підприємства	EC_2
залучення додаткових інвестицій, покращення власної інвестиційної привабливості	ECE1
швидша адаптація до змін зовнішнього середовища, подолання кризових явищ	E_E1, EC_2
отримання доступу до результатів наукових досліджень та розробок, їх впровадження у свою діяльність	E_2
розширення матеріально-технічних, фінансових та кадрових можливостей	E_E1, CE2, C_1, C_2, C_4
недопущення розпорошення наявних коштів та зусиль, спрямування їх в потрібному напрямку	E_E1, EC_2
покращення продуктивності виробництва та ефективності діяльності	E_E2, EC_2
удосконалення технологічного процесу, раціональної організації постачання, виробництва й збуту	E_2, E_E2, E2
підвищення прибутковості, ефективне конкурування на ринку	E_E2, EC_2
підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, формування його активної соціальної позиції	_CE2
зміцнення кадрового потенціалу, розширення доступу до кваліфікованих кадрів, підвищення рівня оплати праці за рахунок вивільнених коштів	_C_4
отримання доступу до ресурсозберігаючих та ощадливих технологій, перехід до екологічно чистого виробництва	_CE1, _E1, _E2
покращення умов праці, доступності навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для підтримки їх здоров'я та добробуту	EC_1, C_1, C_2, C_3
розширення видів діяльності, джерел отримання додаткового доходу	E_2, EC_2

Джерело: складено автором

кластера щодо підвищення ефективності їх функціонування. Це сприяє забезпеченню прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Кластерні структури мають ширші можливості щодо приваблення інвестицій, а отже дають змогу учасникам кластера залучати додаткові інвестиційні ресурси, покращуючи власну інвестиційну привабливість. Це сприяє залученню партнерів та розширенню можливостей підприємства.

Кластерні структури вважаються більш адаптивними організаційними утвореннями порівняно із окремими підприємствами або іншими видами об'єднань підприємств. Отже, входження до складу кластера дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та стійко долати кризові явища. За рахунок цієї здатності підприємство забезпечує безперебійність свого функціонування та підтримує належний рівень прибутковості та фінансової стійкості.

Функціонування кластерних утворень створює умови для поєднання науки, техніки і виробництва, розробки та впровадження інновацій. Підприємство-учасник кластера отримує доступ до результатів наукових досліджень та розробок, можливість впровадження інновацій (технологічних, продуктивних, управлінських) у свою діяльність. Це корелює з такою ціллю сталого розвитку підприємства, як розширення технологічних можливостей та впровадження інноваційних технологій та видів продукції.

В кластерних структурах об'єднання учасників дозволяє акумулювати необхідні ресурси в єдину

органічну систему, що розширює матеріально-технічні, фінансові та кадрові можливості кожного учасника. Це сприяє розширенню технологічних можливостей та впровадженню інновацій, забезпечує безперебійність функціонування підприємства. Крім цього, спрощення доступу до ресурсів дозволяє створити додаткові можливості для участі підприємства у життєдіяльності громади, впровадженню соціально-орієнтованих заходів.

Поєднання в рамках кластерної структури підприємств з різними функціональними можливостями дозволяє забезпечити ефективну спеціалізацію та поділ праці учасників кластера. З точки зору підприємства, що входить до складу кластера, це дає змогу не допустити розпорошення наявних у нього коштів та зусиль, спрямувати їх в потрібному напрямку. Це дозволяє забезпечити безперебійне функціонування підприємства за рахунок кооперації між учасниками, створити умови для забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Завдяки оптимізації процесів виробництва, логістики, обміну знаннями та ресурсами між учасниками кластера, підприємство має змогу покращувати продуктивність виробництва та ефективності діяльності. Це знаходить відображення у підвищенні ефективності використання ресурсів, що відбивається на його прибутковості та фінансової стійкості.

Кластерні утворення характеризуються створенням дієвих механізмів ефективного використання

та розвитку наявного потенціалу, що дає змогу учасникам кластера удосконалювати технологічний процес, раціонально організувати постачання, виробництво й збут. Такі можливості дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, розширювати технологічні можливості, впроваджувати інновації, ощадливо використовувати ресурси з мінімізацією відходів та викидів.

Кластерні структури дозволяють оптимізувати виробничі та інші витрати, підвищувати якість продукції, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства, його ефективному конкуруванню на ринку. Підприємство, що входить до складу кластера, демонструє вищу прибутковість та фінансову стійкість, має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з окремими підприємствами завдяки ефективному використанню ресурсів.

Утворення кластерів чинить вплив на розвиток території розташування. Це дозволяє підприємству підвищувати рівень своєї соціальної відповідальності, демонструючи активну соціальну позицію, що відповідає цілі щодо участі підприємства у життєдіяльності громади, в якій воно функціонує.

Кластери створюють ширші можливості для досягнення соціального ефекту, дозволяючи своїм учасникам зміцнювати свій кадровий потенціал, розширюючи доступ до кваліфікованих кадрів, а також створює можливість підвищення рівня оплати праці за рахунок вивільнених коштів, що дозволить забезпечити справедливую диференціацію оплати праці.

Крім того, кластеризація створює широкі можливості для вирішення екологічних проблем регіону. Підприємства, що входять до складу кластерної структури, отримують доступ до ресурсозберігаючих та ощадливих технологій, можливість перейти до екологічно чистого виробництва. Це сприяє дотриманню стандартів безпеки та екологічних норм, екологічно-відповідальному ставленню до навколишнього середовища, ощадливому використанню ресурсів, мінімізації відходів та викидів.

Слід погодитись з Петуховою О. [19], що кластеризація створює можливості для розвитку людини як особистості. З такими можливостями можна пов'язати досягнення цілей сталого розвитку підприємства щодо створення належних умов праці та відпочинку працівників, покращення продуктивності праці, забезпечення для працівників повного соціального пакету, створення можливостей для безперервного професійного розвитку, забезпечення рівних гендерних можливостей працівників.

Кластеризація також сприяє появі нових видів бізнесу в межах кластеру, дозволяючи підприємствам розширювати види діяльності, джерела отримання доходу. Завдяки цьому можуть бути розширені технологічні можливості та впроваджені інновації на підприємстві, забезпечено високий рівень його прибутковості та фінансової стійкості.

Висновки. Таким чином, малі та середні підприємства, що вважаються найбільш динамічними структурами бізнесу, в умовах погравлення конкурентної боротьби можуть програвати великим підприємствам, які хоча й не вирізняються гнучкістю, проте демонструють більшу стійкість та мають внутрішні резерви підвищення ефективної діяльності. З огляду на це, перед малими та середніми підприємствами постає питання пошуку шляхів забезпечення власної конкурентоспроможності та стійкості, одним з яких може стати участь підприємств у кластерах.

Можна з упевненістю стверджувати, що кластеризація є складним процесом, який відкриває перед підприємствами, зокрема з числа малого та середнього бізнесу, широкі можливості щодо покращення своєї діяльності. Участь у кластерних утвореннях дає змогу налагодити взаємовигідні зв'язки з науковими та дослідницькими установами, що сприяє більш активному впровадженню в діяльність підприємств продуктивних, технологічних та інших інновацій. Зміцнення ресурсної бази, розширення можливостей по залученню інвестицій, удосконалення процесів постачання, виробництва та збуту, взаємовигідний обмін ресурсами та знаннями стають запорукою підвищення ефективності як кластера в цілому, так і кожного його учасника. Крім того, кластеризація сприяє вирішенню низки проблем соціального та екологічного характеру. Використання цих можливостей дозволить підприємствам забезпечити вдосконалення своєї діяльності на засадах сталого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шморгун Є. Модель сталого розвитку як економічна категорія. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С.197–201. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-31> (дата звернення: 17.02.2025)
2. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d6885fa6-f875-4e0e-9a14-e4a7fcb6e163/content> (дата звернення: 17.02.2025)
3. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення: 17.02.2025)
4. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2(1). С. 185–188.
5. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення: 17.02.2025)

6. Петролюк Ю. С. Сталій розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148> (дата звернення: 17.02.2025)

7. Степанова О.В., Обидьєнова Т.С., Степанова Н.С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С.166–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175> (дата звернення: 17.02.2025)

8. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №3. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 17.02.2025)

9. Хахалев Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 338–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344> (дата звернення: 17.02.2025)

10. Мельник В.В. Кластерна модель економіки: світовий досвід та перспективи України. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 19–22.

11. Лаврухіна К.О. Кластери як організаційно-економічний механізм функціонування інноваційної діяльності в Україні і світі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50-2. С. 53–57. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/12.pdf (дата звернення: 17.02.2025)

12. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С.61–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6> (дата звернення: 17.02.2025)

13. Негляд А. В., Бабічев А. В. Кластерні структури як організаційна основа здійснення стратегічної реорганізації підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 156–167

14. Соколовський С. А., Черкашина М. В., Науменко М. О. Управління розвитком кластерно-мережних структур. *Бізнес Інформ*. 2015. №4. С.269–272. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-4_0-pages-269_272.pdf (дата звернення: 17.02.2025)

15. Волик С.В., Савченко Т.В., Прібільнова І.Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 371–375. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2023_r04_a59.pdf (дата звернення: 17.02.2025)

16. Гик В., Чушак А. Впровадження обліку в кластерних утвореннях для забезпечення цілей сталого розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. №6. С.249–263.

17. Загвойська Л. Д. Кластери як інструмент екологізації регіональної економіки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 35–44

18. Реутов В.Є. Формування кластерів підприємств як основа сталого регіонального розвитку: адаптація світового досвіду. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 25–28.

19. Петухова О.М. Системний підхід до формування інноваційних структур кластерного типу. *Наук. пр. НУХТ*. 2011. № 37–38. С. 274–278.

20. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 17.02.2025)

REFERENCES:

1. Shmorhun Ye. (2022) Model staloho rozvytku yak ekonomichna katehoriia [Model of sustainable development as an economic category]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 4, pp.197–201. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-31> (accessed February 17, 2025)

2. Vetsko T. M. (2019) Stalyi rozvytok pidpriemstva: problemy ta perspektyvy [Sustainable development of the enterprise: problems and prospects]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh – Current problems of economics and management: collection of scientific works of young scientists*, vol. 13. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d6885fa6-f875-4e0e-9a14-e4a7fcb6e163/content> (accessed February 17, 2025)

3. Voronko-Nevidnycha T.V., Koval O.O., Koloda O.F. (2021) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva yak neobkhidna umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Enterprise development management as a necessary condition for achieving sustainable development goals]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (accessed February 17, 2025)

4. Demianenko T. I. (2020) Stalyi rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Sustainable development of domestic enterprises in modern economic conditions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, vol. 31(70), no. 2(1), pp.185–188.

5. Ohienko A. (2024) Stalyi rozvytok pidpriemstva: sutnist poniattia, perspektyvy ta pereshkody [Sustainable development of an enterprise: the essence of the concept, prospects and obstacles]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/ndes/2024-13-31> (accessed February 17, 2025)

6. Petroliuk Yu. S. (2024) Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dla pidpriemstva [Sustainable development as a strategic advantage for an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148> (accessed February 17, 2025)

7. Stepanova O.V., Obydienova T.S., Stepanova N.S. (2024) Vyznachennia systemy tsilei ta otsinka rivnia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Defining a system of goals and assessing the level of sustainable development of industrial enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 2, pp. 166–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175> (accessed February 17, 2025)

8. Shashyna M.V., Mosiichuk D.O. (2022) Parametrychni kharakterystyky staloho rozvytku pidpriemstva [Parametric characteristics of sustainable development of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*,

vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> (accessed February 17, 2025)

9. Khakhaliev D.O. (2024) Otsinka zabezpechenosti staloho rozvytku pidpriemstva [Assessment of the provision of sustainable development of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 5, pp. 338–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344> (accessed February 17, 2025)

10. Melnyk V.V. (2018) Klasterna model ekonomiky: svitovii dosvid ta perspektyvy Ukrainy [Cluster model of the economy: world experience and prospects for Ukraine]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 4, pp. 19–22.

11. Lavrukha K.O. (2020) Klastery yak orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini i sviti [Clusters as an organizational and economic mechanism for the functioning of innovative activity in Ukraine and the world]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 50-2, pp. 53–57. Available at: http://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/12.pdf (accessed February 17, 2025)

12. Karpenko A. V., Karpenko N. M. (2023) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom klasteriv v Ukraini yak osoblyvuiu formoiu biznes-spilnot [Mechanism of management of cluster development in Ukraine as a special form of business communities]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 2(50), pp. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6> (accessed February 17, 2025)

13. Nehliad A. V., Babichev A. V. (2023) Klasterni struktury yak orhanizatsiina osnova zdiisnennia stratehichnoi reorhanizatsii pidpriemstv [Cluster structures as an organizational basis for implementing strategic reorganization of enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, vol. 2 (56), pp. 156–167.

14. Sokolovskyi S. A., Cherkashyna M. V., Naumenko M. O. (2015) Upravlinnia rozvytkom klasternomereznykh struktur [Management of the development of cluster-network structures]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 4, pp. 269–272. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-4_0-pages-269_272.pdf (accessed February 17, 2025)

15. Volyk S.V., Savchenko T.V., Pribylnova I.B. (2023) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu aharnoho sektoru: rozvytok klasternykh struktur [Strategic management of the competitiveness of the agricultural sector: development of cluster structures]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 4, pp. 371–375. Available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2023_r04_a59.pdf (accessed February 17, 2025)

16. Hyk V., Chushchak A. (2024) Vprovadzhennia obliku v klasternykh utvorenniakh dlia zabezpechennia tsilei staloho rozvytku [Implementation of accounting in cluster formations to ensure sustainable development goals]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 6, pp. 249–263.

17. Zahvoiska L. D. (2014) Klastery yak instrument ekolohizatsii rehionalnoi ekonomiky [Clusters as a tool for greening the regional economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 5, pp. 35–44.

18. Reutov V.Ie. (2012) Formuvannia klasteriv pidpriemstv yak osnova staloho rehionalnoho rozvytku: adaptatsiia svitovoho dosvidu [Formation of enterprise clusters as a basis for sustainable regional development: adaptation of world experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 25–28.

19. Pietukhova O.M. (2011) Systemnyi pidkhid do formuvannia innovatsiinykh struktur klasternoho typu [Systemic approach to the formation of innovative cluster-type structures]. *Nauk. pr. NUKhT – Scientific. pr. NUHT*, vol. 37–38, pp. 274–278.

20. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku № 722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 No. 722/2019]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (accessed February 17, 2025)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE VALUATION OF ENTERPRISE CAPITAL

Проведено аналіз концептуальних поглядів на оцінку капіталу підприємства. Обґрунтовано вибір етапів для аналізу фінансового стану підприємства та представлено формалізований підхід до визначення вартості та рентабельності капіталу. Визначено основні напрями управління структурою капіталу підприємства. Запропоновано методику оцінки основних факторів, що визначають формування цільових показників структури капіталу, з використанням критеріїв максимізації рівня фінансової рентабельності, мінімізації вартості капіталу та мінімізації рівня фінансового ризику. Доведено, що вибір напрямку управління капіталом безпосередньо залежить від поточного фінансового стану підприємства та його можливостей. Тому достовірний аналіз основних показників формування та використання капіталу підприємства сприятиме прийняттю правильного управлінського рішення щодо управління капіталом окремого підприємства.

Ключові слова: вартість підприємства, вартість капіталу, управління капіталом, показники оцінки вартості капіталу, управлінське рішення.

The most important prerequisite for effective management of an enterprise's capital is the assessment of its value. Analysis of the financial condition, formation and efficiency of use of enterprise capital, optimisation of the enterprise capital structure are considered to be methodological means of enterprise capital valuation to determine the directions for improving enterprise management. The choice of the direction of capital management directly depends on the current financial condition of the enterprise and its capabilities. In this regard, the study of the methodological aspects of the enterprise's capital valuation is timely and relevant. The purpose of the study is to clarify and generalise methodological approaches to the cost valuation of enterprise capital and the effectiveness of their application to improve enterprise management. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: the principle of systematisation and theoretical generalisation, and the method of grouping. The goal of the article is to analyse scientific approaches to the valuation of enterprise capital. The basis for the analysis were the scientific works of domestic scholars on the above issues. The article analyses conceptual views on assessment of capital of an enterprise. It justifies selection of stages of analysis of the financial state of an enterprise and provides a formalised approach to determination of cost and profitability of capital. The publication identifies main directions of management of the enterprise's capital structure. A methodology for assessing the main factors that determine the formation of the target capital structure indicator has been proposed, using the criteria of maximising the level of financial profitability, minimising the cost of capital, and minimising the level of financial risks. At each stage of the company's development, capital management areas are used, including capital formation, its use and the creation of an optimal structure to maintain financial stability and increase the profitability of capital use. The analysis of the main indicators of formation and use of the enterprise's capital will help in making the right management decision on the management of the capital of an individual enterprise.

Keywords: enterprise value, cost of capital, capital management, indicators of capital value assessment, management decision.

УДК 005:330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-26>

Кукса Ю.А.

аспірант кафедри фінансів і обліку,
Дніпровський державний технічний
університет

Kuksa Yurii

Dniprovsky State Technical University

Постановка проблеми. Термін «оцінка капіталу підприємства» зазвичай відноситься до оцінки власного капіталу, оскільки оцінка розміру власних ресурсів підприємства цікавить в першу чергу як керівників і власників підприємства, так і потенційних кредиторів і ділових партнерів. Найважливішою умовою ефективного управління капіталом підприємства є оцінка його вартості. Вартість капіталу, у найзагальнішому вигляді, це ціна, яку підприємство платить за отримання капіталу з різних джерел. У наукових дослідженнях значна увага приділяється аналізу фінансового стану українських підприємств та тенденцій розвитку, специфіці формування капіталу підприємства, методології управління фінансовою стійкістю та сталим розвитком підприємств. При цьому принципово актуальним залишається питання оцінки основних факторів, що визначають формування цільових показників структури капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основні напрями розвитку та управління

капіталом підприємства досить широко розкриті в наукових працях багатьох вітчизняних учених. Серед науковців виділяються праці О. Будько [1], Г. Роганової [2], Н. Танклевської [3], М. Ушакової [4], С. Юдіної [5] та багатьох інших. Якщо позитивно оцінити наукові результати цих досліджень, то виникне необхідність узагальнення існуючих концептуальних положень і підходів з метою вдосконалення методики вартісної оцінки капіталу підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення та узагальнення методичних підходів до вартісної оцінки капіталу підприємства та ефективності її використання з метою вдосконалення управління підприємством. Поставлена мета була досягнута шляхом вирішення наступних завдань: дослідження концептуальних поглядів на оцінку капіталу підприємства, визначення основних напрямів управління структурою капіталу підприємства. В основу аналізу покладено наукові праці

вітчизняних учених щодо зазначеної проблематики. Теоретико-методологічною основою роботи є сукупність принципів і методів наукового дослідження: принцип систематизації та теоретичного узагальнення, метод групування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основні напрямки управління капіталом підприємства відображені в концепції, яка являє собою систему науково обґрунтованих принципів. Основними структурними блоками концепції є: механізми, принципи, основні функції, методи та задачі [3].

Балансова оцінка капіталу дорівнює різниці між активами та пасивами підприємства і завжди є додатною величиною, оскільки відповідно до балансу капітал разом із зобов'язаннями складають активи підприємства. Балансова вартість активів дорівнює балансовій вартості власного капіталу плюс зобов'язання, або балансова вартість власного капіталу дорівнює балансовій вартості активів за вирахуванням зобов'язань. Ринкова вартість капіталу, тобто реальна вартість підприємства, може бути від'ємною величиною, на відміну від балансової вартості, тому що ринкова вартість капіталу дорівнює ринковій вартості активів плюс вартість підприємства за мінусом зобов'язань [5].

Методика оцінки капіталу підприємства для визначення сфер, що потребують покращення управління підприємством, включає розгляд наступних питань: аналіз фінансового стану підприємства; аналіз рекапіталізації підприємства; аналіз ефективності використання капіталу підприємства; оптимізація структури капіталу підприємства.

Методика аналізу фінансового стану. Фінансовий стан – це сукупність економічних параметрів, що відображають наявність, розподіл і використання фінансових ресурсів. Найбільш економічно обґрунтованим і об'єктивним визначенням фінансового стану є результат взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, який визначається сукупністю факторів, пов'язаних із звичайною діяльністю підприємства [6]. Аналіз фінансового стану підприємства складається з наступного:

- оцінка стану активів підприємства та динаміки його змін;
- аналіз фінансових результатів підприємства;
- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз платоспроможності (фінансової стійкості);
- аналіз рентабельності [7].

Методика аналізу формування капіталу підприємств. Інформаційною основою для оцінки накопичення капіталу підприємства є фінансова звітність, тобто форма № 1 «Баланс», де відображаються джерела формування фінансових засобів, що відображаються в пасиві балансу [4]. Для цього необхідний горизонтальний і вертикальний аналіз пасивів балансу підприємства. Більш детальну інформацію

про структуру та причини зміни окремих складових капіталу протягом року можна знайти у звіті про власний капітал. Структура власного капіталу враховується за джерелами поповнення та напрямками витрат, що підвищує прозорість інформаційної бази аналітичного процесу, ефективність її використання та зменшує витрати матеріалів і праці на проведення аналізу. Оскільки підприємство може використовувати кілька джерел капіталу, можемо припустити, що структура джерел буде вибрана з ряду варіантів, що призведе до зростання курсу акцій. Ця структура є оптимальною або цільовою структурою, яку має досягти підприємство. При зміні капіталу завданням буде збереження оптимальної структури [5]. Управління структурою капіталу базується на показнику WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважений вартості капіталу (середня вартість власних і зовнішніх ресурсів підприємства). Середньозважена вартість капіталу розраховується за формулою [8]:

$$WACC = \frac{E}{V} \cdot R_E + \frac{D}{V} \cdot R_D, \quad (1)$$

де E – вартість власного капіталу; V – загальна вартість капіталу; R_E – норма прибутку; D – ціна позикового капіталу; R_D – середня процентна ставка за банківськими кредитами.

Вартість власного та позикового капіталу визначається на основі даних фінансової звітності. Загальна вартість капіталу визначається як сума власного та позикового капіталу. Середня процентна ставка за банківськими кредитами розраховується центральним банком окремо в кожній країні світу. Норму прибутку можна розрахувати за кількома формулами, найпопулярнішою з яких є [8]:

$$R_E = \frac{P_T}{E}, \quad (2)$$

де P_T – чистий прибуток.

Методика аналізу ефективності використання капіталу підприємства. Динаміка капіталу підприємства є найважливішим показником рівня ефективності його господарської діяльності. Узагальнення різних підходів до розуміння сутності власного капіталу дозволяє визначити його як суму фінансових активів, які сприяли створенню фондів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування з метою максимізації прибутку або досягнення інших вигод [9]. Цей аналіз базується на формі 4 «Звіт про власний капітал». Для аналізу ефективності використання капіталу підприємства необхідно насамперед розглянути зміст окремих складових капіталу та детально проаналізувати зміст кожного пункту форми 4 «Звіт про капітал». Вивчивши зміст статей звіту про власний капітал, необхідно проаналізувати рух власного капіталу підприємства за аналізований період, розрахувати та проаналізувати основні показники цього руху [1].

Наступним етапом аналізу використання капіталу є аналіз ефективності його використання. Ефективність використання власного капіталу на підприємстві характеризується коефіцієнтом рентабельності власного капіталу [5]. Рентабельність власного капіталу вимірюється як відношення балансового прибутку до суми капіталу. Для аналізу рентабельності капіталу складається аналітична таблиця для визначення загальних змін рентабельності капіталу та розрахунку впливу основних факторів на ці зміни (табл. 1).

Методом ланцюгових підстановок розраховується вплив основних факторів на зміну рентабельності. Розрахунки виконуються за такими алгоритмами [5]:

1. Вплив зміни частки прибутку на 1 грн. реалізованої продукції розраховується за формулою:

$$x_1 = \frac{\text{ряд.8 гр.2}}{\text{ряд.6 гр.1} + \text{ряд.1 гр.1}} \cdot 100, \quad (3)$$

де x_1 – умовний рівень рентабельності.

Далі визначається безпосередньо ступінь впливу цього фактору:

$$\Phi_1 = x_1 - \text{ряд.9 гр.1}, \quad (4)$$

2. Вплив зміни фондомісткості або фондодовіддачі основних засобів розраховується за формулою:

$$x_2 = \frac{\text{ряд.8 гр.2}}{\text{ряд.6 гр.2} + \text{ряд.7 гр.1}} \cdot 100, \quad (5)$$

де x_2 – умовний рівень рентабельності.

Далі безпосередньо визначається ступінь впливу цього фактору:

$$\Phi_2 = x_2 - x_1, \quad (6)$$

3. Зміна коефіцієнта довговічності матеріальних оборотних засобів, тобто зміна тривалості обороту оборотних засобів: $\text{ряд.9 гр.2} - x_2$.

Далі потрібно підсумувати отримані дані для розрахунку рівня рентабельності з урахуванням усіх трьох факторів впливу.

Методика оптимізації структури капіталу підприємства. Процес оптимізації структури капіталу підприємства проходить у такі етапи [2]:

- аналіз капіталу підприємства;
- оцінка основних факторів, що визначають структуру капіталу;
- оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності;
- оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості;
- оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансового ризику;
- формування показника цільової структури капіталу.

1) Аналіз капіталу підприємства. Основною метою аналізу є визначення динаміки розміру та структури капіталу в періоді, що передує звітному, та їх вплив на фінансову стійкість та ефективність використання капіталу. На першому етапі аналізу враховується динаміка загального обсягу і основних складових капіталу в порівнянні з динамікою виробництва і реалізації продукції; визначаються взаємозв'язки між власним і позиковим капіталом та тенденції їх руху: у складі позикового капіталу визначається співвідношення між довгостроковими та короткостроковими фінансовими зобов'язаннями; визначається сума термінових фінансових зобов'язань та вказуються причини прострочення.

На другому етапі аналізу враховується система коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства, яка визначається структурою його капіталу. У процесі проведення такого аналізу в динаміці розраховуються та досліджуються такі коефіцієнти:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансового левериджу (коефіцієнт фінансування);
- фактор довгострокової фінансової незалежності;
- співвідношення між довгостроковою та короткостроковою заборгованістю.

На третьому етапі аналізу оцінюється ефективність використання капіталу в цілому та окремих його

Таблиця 1

Динаміка рентабельності капіталу підприємства

Показник	20__	20__	20__
1. Прибуток, тис. грн			
2. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн			
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн			
4. Середньорічний залишок оборотних засобів, тис. грн			
5. Середньорічна вартість капіталу (ряд. 3 + ряд. 4)			
6. Коефіцієнт фондомісткості продукції (ряд. 3 / ряд. 2)			
7. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (ряд. 4 / ряд. 2)			
8. Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції (ряд. 1 / ряд. 2)			
9. Рівень рентабельності капіталу (ряд. 1 / ряд. 5), %.			

Джерело: складено автором на основі [5]

складових. У процесі такого аналізу розраховуються та враховуються в динаміці такі основні показники:

- період обороту капіталу – розуміється кількість днів, протягом яких здійснюється один оборот власних і запозичених коштів, а також капіталу в цілому;
- рентабельність сукупного інвестованого капіталу свідчить про рівень економічної рентабельності;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який свідчить про досягнутий рівень фінансової рентабельності підприємства і є одним із критеріїв формування оптимальної структури капіталу;
- рентабельність капіталу розуміється як обсяг реалізації продукції на одиницю капіталу;
- капіталомісткість реалізації продукції, яка вказує на величину капіталу, залученого для забезпечення виробництва одиниці продукції.

2) Оцінка основних факторів, що визначають структуру капіталу. Практика показує, що єдиного рецепту ефективного співвідношення власного та позикового капіталу не існує не тільки для підприємств одного типу, але й для одного підприємства на різних етапах розвитку та з різним станом товарного та фінансового ринків. Водночас існує ряд факторів, врахування яких дозволяє формувати структуру капіталу, забезпечуючи умови для його найбільш ефективного використання в кожному окремому підприємстві. Основними чинниками є: галузева специфіка операційної діяльності підприємства; етап життєвого циклу підприємства; кон'юнктура товарних і фінансових ринків; рівень прибутковості підприємства; коефіцієнт операційного левєриджу; відношення кредиторів до підприємства; ставка податку на прибуток; фінансове ставлення власників і менеджерів бізнесу; рівень концентрації капіталу; асиметричність інформації [2].

З урахуванням цих факторів управління структурою капіталу зводиться до таких основних напрямів: визначення оптимальних показників використання власного та позикового капіталу для даного підприємства; забезпечення залучення на підприємство необхідних видів і обсягів капіталу для формування розрахункових показників його структури.

3) Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності. Для проведення таких оптимізаційних розрахунків використовується механізм фінансового левєриджу, який дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу, що забезпечує найвищий рівень фінансової рентабельності [2]. У цьому випадку формула для розрахунку ефекту левєриджу виглядає так:

$$E\Phi L = (1 - C_{пп}) \cdot (K_{впа} - C_B) \cdot \frac{3K}{BK} \quad (7)$$

де $C_{пп}$ – ставка податку на прибуток; $K_{впа}$ – коефіцієнт валової рентабельності активів, %; C_B – позиковий процент, який сплачує підприємство за використання позикового капіталу, %; $3K$ – середня

сума залученого капіталу; BK – середня сума власного капіталу.

Ефект фінансового левєриджу полягає в тому, що підприємство змінює чисту рентабельність власного капіталу і дивідендний потенціал за рахунок використання позикових коштів.

4) Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. Цей процес базується на попередній оцінці вартості власного та позикового капіталу за різних умов його привабливості на основі багатовимірних розрахунків середньозваженої вартості капіталу.

5) Оптимізація структури капіталу відповідно до критерію мінімізації рівня фінансового ризику. Цей метод оптимізації структури капіталу передбачає процес диференційованого вибору джерел фінансування різних складових частин активів підприємства. Для цього всі активи підприємства поділяються на три групи:

- необоротні активи;
- постійна частина оборотних активів (постійна частина їх загального обсягу, яка не залежить від сезонних та інших коливань обсягу обороту і не пов'язана зі створенням запасів для сезонного зберігання, довгострокових запасів і особливих потреб). Інакше кажучи, вона вважається нескороченим мінімумом оборотних активів);
- змінна частина оборотних активів (змінна частина загальної суми, яка пов'язана із сезонним збільшенням реалізації продукції, необхідністю створення запасів для сезонного зберігання, дострокової поставки та цільового споживання в конкретні періоди діяльності підприємства. У складі цієї змінної частини оборотних активів виділяють максимальну і середню потребу в них).

6) Формування показника цільової структури капіталу. Порогові рівні найбільш прибуткової та найменш ризикованої структури капіталу дозволяють визначити діапазон його питомих значень на планований період. У цьому процесі відбору враховуються всі фактори, що характеризують специфіку діяльності кожного окремого підприємства.

Таким чином, рішення проблеми визначення обсягу позикових коштів, які використовує підприємство, полягає в розрахунку та знаходженні оптимального рівня і співвідношення позикових коштів і власних коштів, частки яких дозволять найбільш ефективно використовувати ресурси підприємства, максимізувати його фінансову рентабельність та знижувати середньозважену вартість капіталу, що, як наслідок, призведе до зростання вартості підприємства, а також допоможе знайти спосіб фінансування активів з найменшим ризиком для фінансової стабільності та сформувати цільову структуру капіталу.

Висновки. На кожному етапі розвитку підприємства використовуються напрями управління капіталом, які включають формування капіталу, його використання та створення оптимальної структури,

спрямованої на підтримку фінансової стійкості та підвищення рентабельності використання капіталу. Тому вибір напряму управління капіталом безпосередньо залежить від поточного фінансового стану підприємства та його можливостей. Аналіз основних показників формування та використання капіталу підприємства допоможе прийняти відповідні управлінські рішення щодо управління капіталом окремого підприємства. Метою подальших розвідок є розробка оптимізаційної моделі структури капіталу промислового підприємства, яка б забезпечувала сприятливі умови функціонування підприємства на високому рівні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Будько О.В. Принципи підготовки звітності зі сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 57. С. 26–34.
2. Роганова Г.О., Котлярова М. А. Аналіз та оптимізація структури капіталу підприємства. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 56–59. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-23) (дата звернення: 29.12.2024).
3. Танклевська Н.С., Ярмоленко В.В. Управління капіталом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 5 (122). С. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-5> (дата звернення: 04.01.2025).
4. Ушакова М.В. Особливості формування фінансових ресурсів у торговельних мережах. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-6> (дата звернення: 29.12.2024).
5. Юдіна С.В., Галаганов В.О., Стребіж М.О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29> (дата звернення: 09.01.2025).
6. Семенова К.Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №5–6 (282–283). С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121 ; станом на 19 лют. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Що таке WACC, його формула та чому вона використовується в корпоративних фінансах. CFI. 2024. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-wacc-formula/> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Кузнюк А.Ю. Управління інвестиціями в умовах законодавчого регламентування України (на прикладі IT підприємств). *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/1. С. 18–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).3) (дата звернення: 23.01.2025).

REFERENCES:

1. Budko O.V. (2020) Pryntsypy pidhotovky zvitnosti zi staloho rozvytku [Principles of preparation of sustainable development reporting]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, no. 57, pp. 26–34.
2. Rohanova H.O., Kotliarova M.A. (2021) Analiz ta optymizatsiia struktury kapitalu pidpriemstva [Analysis and Optimization of the Capital Structure of Enterprise]. *Modern Economics*, no. 27, pp. 56–59. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-23) (accessed December 29, 2024).
3. Tanklevs'ka N.S., Yarmolenko V.V. (2021) Upravlinnia kapitalom promyslovykh pidpriemstv [Capital management of industrial enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, no. 5(122), pp. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-5> (accessed January 04, 2025).
4. Ushakova M.V. (2021) Osoblyvosti formuvannia finansovykh resursiv u torhovelnykh merezhakh [Features of formation of financial resources in trade networks]. *Ekonomichniy prostir – Economic area*, no. 173, pp. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-6> (accessed December 29, 2024).
5. Yudina S.V., Halahanov V.O., Strebizh M.O. (2023) Metodychnyi pidkhid do upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva [A methodical approach to the management of the financial stability of the enterprise]. *Ekonomichniy prostir – Economic area*, no. 187, pp. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29> (accessed January 09, 2025).
6. Semenova K.D. (2021) Analiz finansovoho stanu pidpriemstv Ukrainy ta tendentsii rozvytku [Analysis of the financial status of Ukrainian enterprises and development trends]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, no. 5–6(282–283), pp. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82> (accessed January 20, 2025).
7. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok zdiisnennia analizu finansovoho stanu pidpriemstv, shcho pidliahaiut pryvatyzatsii [On approval of the Regulation on the procedure for analyzing the financial condition of enterprises subject to privatization]. *Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy vid 26.01.2001 r. № 49/121; stanom na 19 liut. 2013 r.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (accessed January 20, 2025).
8. Shcho take WACC, yoho formula ta chomu vona vonyakorystovuietsia v korporatyvnykh finansakh. CFI [What is WACC, its formula, and why it's used in corporate finance. CFI]. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-wacc-formula/> (accessed January 20, 2025).
9. Kuznik A.Yu. (2020) Upravlinnia investysiiamy v umovakh zakonodavchoho rehlementuvannia Ukrainy (na prykladi IT pidpriemstv) [Investment management under the legislative regulation of Ukraine (the case of IT companies)]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*, no. 5/1, pp. 18–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).3) (accessed January 23, 2025).

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО АУТСОРИНГУ ТА ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КООПЕРАЦІЇ

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE MACHINE-BUILDING INDUSTRY THROUGH THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION OUTSOURCING AND INTRA-INDUSTRY COOPERATION

У статті досліджено причини низької зовнішньої конкурентоспроможності машинобудівної галузі України, яка має критичне значення для економіки країни. Зокрема, виявлено такі проблеми, як застарілість виробничих потужностей, висока собівартість та низька якість продукції, обмежений доступ до сучасних технологій та відсутність ефективного маркетингу. Автори пропонують шляхи розв'язання цих проблем, серед яких впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, розвиток інжинірингових послуг і сервісу, а також активне використання аутсорсингу для зниження витрат і підвищення операційної гнучкості. Наведений досвід організації взаємодії підприємств машинобудування у розвинених країнах. Зазначені етапи розвитку виробничого аутсорсингу та можливі напрямки трансформації машинобудівної галузі України. Особливу увагу приділяється ролі державної політики у підтримці галузі через стимулювання спеціалізації, розвиток внутрішньогалузевої кооперації та створення сприятливого інвестиційного клімату. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємств і їх здатності конкурувати на міжнародному ринку.

Ключові слова: спеціалізація у машинобудуванні, виробничий аутсорсинг, внутрішньогалузева кооперація.

УДК 621.9:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-27>

Лісовий С.В.

керівник Департаменту
з управління персоналом,
ТОВ «Корум ДрМЗ»

Шашко В.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Донбаська державна
машинобудівна академія
Кондратенко О.О.
асистент кафедри менеджменту,
Донбаська державна
машинобудівна академія

Lisovyi Serhii

LLC "Corum DrMZ"

Shashko Viktoriia

Donbas State Engineering Academy

Kondratenko Oksana

Donbas State Engineering Academy

The article analyzes ways to enhance the competitiveness of Ukraine's mechanical engineering industry through the development of production outsourcing and intra-industry cooperation. Current trends in mechanical engineering are examined, key challenges and problems are outlined, and innovative approaches to overcoming them are proposed. In the context of global competition and economic instability, one of the key factors for development is the adoption of outsourcing services, which help increase production flexibility, reduce costs, and improve product quality. Another important mechanism for strengthening the industry's position is intra-industry cooperation, which allows for the optimization of technological processes, expansion of production capacity, and the establishment of stable partnerships between enterprises. Special attention is given to clustering as a tool for effective interaction among market participants, as well as the internationalization of production processes, which provides access to advanced technologies and resources. For the successful implementation of outsourcing and cooperation, enterprises need a clear development strategy that includes an analysis of internal potential, market conditions, and the formation of long-term partnerships. The creation of a favorable legal and economic environment is also crucial to maximizing the benefits of these approaches. The article identifies the main reasons for the low competitiveness of Ukrainian mechanical engineering enterprises, including outdated material and technical infrastructure, high production costs, and underdeveloped marketing strategies. Proposed solutions include business process reengineering, engineering development, service improvement, and the active use of modern marketing tools. The necessity of state support is substantiated through the specialization of enterprises based on product and technological directions. Considering the experience of international companies, it is emphasized that only a comprehensive approach to modernizing the mechanical engineering industry will ensure its successful integration into the global market.

Key words: specialization in machine-building, production outsourcing, intra-industry cooperation.

Постановка проблеми. Вітчизняне машинобудування за тридцять років пройшло трансформаційні процеси від занепаду внаслідок руйнування господарських зв'язків до часткового відродження та виходу з пропозиціями на міжнародні ринки. Частина великих машинобудівних підприємств припинили існування, а їх матеріально-технічна база стала основою для формування нових малих та середніх бізнесів. Ті гіганти, які пережили занепад, знайшли можливість диверсифікації виробництва та розвитку продукції, внаслідок чого зайняли окремі сегменти ринку, але здебільшого як поставальники запчастин або комплектуючих з невеликою частиною доданої вартості. Лише одиниці підприємств зберегли інтелектуальний потенціал, який дав змогу пропонувати машини, технології та комплексні рішення на глобальному ринку. Однак і вони не стали його повноцінними гравцями,

незважаючи на низьку вартість трудових ресурсів в Україні.

Основною проблемою галузі залишається відсутність комплексного підходу до побудови ефективних виробничих ланцюгів, які б забезпечували високу додану вартість, конкурентоспроможність продукції та стабільність функціонування підприємств. Виробничий аутсорсинг і внутрішньогалузева кооперація, які довели свою ефективність у розвинених країнах, використовуються недостатньо. Низький рівень інтеграції підприємств у єдині ланцюги створення вартості обмежує можливості галузі щодо освоєння складних технологічних проектів, знижує її інноваційний потенціал та конкурентоздатність на міжнародному ринку.

У цих умовах виникає нагальна потреба у розробленні науково обґрунтованих підходів до стимулювання кооперації між підприємствами машино-

будівної галузі та впровадження моделей виробничого аутсорсингу, які б дозволили оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та розширити можливості для виходу на міжнародні ринки. Це потребує ґрунтовного дослідження шляхів подолання наявних бар'єрів, розроблення інструментів державної підтримки та впровадження ефективних механізмів координації підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку підприємств машинобудівної галузі в Україні є предметом широкого дослідження у працях українських науковців. Зокрема, Ляховська О.В. [1], Стадник В.В. [2], Соколова Л.В., Головчук О.В., Герасимчук В.Г., Липисієнко А.П. [3] та інші дослідники аналізують сучасний стан галузі, виявляють ключові проблеми та визначають перспективні напрями її розвитку. Однак, у контексті глобалізації та підвищення конкурентного тиску на світових ринках, важкого стану машинобудівної галузі України в умовах воєнних дій особливу актуальність набувають питання розвитку виробничого аутсорсингу та внутрішньогалузевої кооперації як ефективних механізмів оптимізації витрат, підвищення якості продукції та забезпечення гнучкості виробничих процесів. Ці аспекти вимагають детального наукового обґрунтування та практичного впровадження для зміцнення позицій українських машинобудівних підприємств на міжнародному ринку.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування передумов та значущості впровадження механізмів виробничого аутсорсингу і внутрішньогалузевої кооперації як ефективних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основними причинами низької конкурентоспроможності підприємств вітчизняного машинобудування на глобальному ринку стали:

- застаріла матеріально-технічна база, особливо технологічне обладнання внаслідок відсутності достатніх інвестицій протягом десятиріч;
- висока собівартість продукції внаслідок її підвищеної енергоємності та низької продуктивності праці;
- наявність значних накладних витрат, у тому числі внаслідок утримання нерентабельних виробництв, зайвих приміщень та баласту персоналу;
- низька якість продукції внаслідок недоліків процесу виробництва та невідповідності інжинірингу сучасним технологічним рішенням;
- висока вартість володіння для споживачів внаслідок відсутності прийнятного сервісу, низької продуктивності машин, що виробляються, та їх незадовільних технічних характеристик;
- відсутність маркетингу та ефективних систем продажу на експорт.

Вочевидь, шляхами підвищення конкурентоспроможності можуть бути дії, які спрямовані на усуненні вищенаведених причин, а саме:

- технічне переобладнання впровадження провідних технологічних рішень, високопродуктивного обладнання та інструменту;
- реструктурування фізичної інфраструктури та енергетичних комунікацій, спрямоване на мінімізацію накладних витрат та енергозбереження;
- реінжиніринг бізнес-процесів з оптимізацією організаційних структур, використання сучасних інформаційних технологій для управління;
- відмова від нерентабельних виробництв та процесів через закупівлю заготівель, компонентів або послуг у лідерів відповідних сегментів ринку;
- концентрація уваги на власних конкурентних перевагах у створенні додаткової вартості та зниженні вартості володіння для споживачів;
- розвиток власного інжинірингу або впровадження існуючих ефективних технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності продуктів;
- підвищення якості продукції за рахунок якості процесів на всіх етапах створення додаткової вартості та цінності для клієнтів;
- розвиток системи сервісного обслуговування, у тому числі через франчайзинг, дилерство або регіональний аутсорсинг;
- розвиток маркетингових зусиль та системи продажів, диверсифікація та розширення ринків збуту з урахуванням глобалізації економіки.

З першого погляду «рецепт лікування» машинобудівних підприємств простий, але для кожного пункту його реалізація є сукупністю масштабних інвестиційних проектів, часткова реалізація котрих дорівнює повному провалу. Тому до початку шляху трансформацій бенефіціари та стейхолдери повинні відповісти на питання:

- 1) який буде бізнес: робимо все як зараз і робимо достатньо погано? робимо багато і дещо робимо добре? робимо основне та робимо краще всіх?
- 2) чи не дешевше буде побудувати підприємство «з нуля», чим трансформувати те, що маємо?
- 3) яку цінність пропонуємо ринку? хто наші основні клієнти, і де вони?
- 4) які ресурси необхідні, і чи є у нас команда для змін?
- 5) хто «платить за свято»? як будемо фінансувати, і звідки можемо долучити інвестиції?
- 6) чи відповідають показники комплексного проекту трансформації вимогам економічної доцільності та інвестиційної привабливості?
- 7) з ким будемо конкурувати? яка конкурентна стратегія, та чи є у нас шанси зайняти прийнятну для нас довгострокову позицію на ринку?

З позиції окремого машинобудівного підприємства відповіді на ці питання дають змогу прийняти, на перший погляд, вірне рішення щодо стратегії його розвитку, але з позиції загальної конкурентоспроможності машинобудівної галузі держави мають значення тільки відповіді на перше і останнє питання. Більш того, лише регульований за галузевими чи

державними алгоритмами напрямок розвитку кожного окремого машинобудівного підприємства дає змогу охопити всі ключові виробничі ланцюги без створення зайвої конкуренції, яка буде не зміцнювати галузь, а зменшувати кількість її суб'єктів.

Саме тому пропонується використовувати на загальнодержавному рівні інструменти визначення спеціалізації та інвестиційної привабливості стратегій розвитку кожного з підприємств, які схожі на інструменти смарт-спеціалізації регіонів у Європейському Союзі і визначають пріоритети розвитку кожного регіону учасників з позиції мінімізації внутрішньої конкурентної боротьби. Спеціалізація середніх та великих підприємств за технологічними або продуктивними критеріями дозволить, з одного боку, регулювати рівень конкуренції таким чином, щоб вона допомагала їх розвитку без вкладення значних ресурсів у конкурентну боротьбу, а з іншого – забезпечити максимальну внутрішньогалузеву продуктову та технологічну представленість, необхідну для економічної незалежності.

У випадку державного та інвестиційного регулювання галузевої структури через спеціалізацію суб'єктів особливо гостро постає питання забезпечення взаємозв'язків між ними, які одночасно повинні створювати здорове конкурентне довкілля і балансувати розподіл прибутків пропорційно обсягу створеною кожним суб'єктом доданої вартості чи цінності для споживача.

У розвинених державах роль механізму взаємодії між машинобудівними підприємствами відіграє внутрішньогалузева кооперація, яка формувалась протягом десятиріч. У останні 20 років рівень спеціалізації мав тенденції поширення, що стало причиною розповсюдження ще одного поняття виробничого аутсорсингу.

Поняття «аутсорсинг» ще міцно не встоялося. Американські економісти Р. Чампен і К.Е. Едрейд підкреслюють, що "цей термін використовується як парасоля для визначення різноманітних напрямів ділової активності" [4]. Канадський економіст Г. Касіді вважає головною відмінною рисою аутсорсингу передачу контракту на сторону, вводячи термін *contracting out* [5]. Спочатку втілення аутсорсингу стосувалося здебільш непрофільних допоміжних функцій, таких як бухгалтерський облік, ремонт обладнання, логістичні процеси та інше. Але розвиток спеціалізації та посилення концентрації зусиль на основних компетенціях у виробництві призвели до формування поняття «виробничий аутсорсинг», що включав не тільки формування послідовних за виробничим ланцюгом зв'язків кооперації (ливарне, ковальське, зварювальне, механообробне, збиральне виробництво та інше) але й виведення у зовнішнє виконання окремих технологічних процесів або їх частин (різання, гальванопокриття, окремі операції механічної обробки, виготовлення компонентів та інше).

Мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції та одночасного підвищення її якості за рахунок концентрації на основних функціях; підвищення гнучкості підприємства; зниженні невиробничих витрат. Тобто аутсорсинг має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства [6, с. 214].

Лише за рахунок максимальної концентрації уваги виробника–аутсорсера на його основній компетенції зниження собівартості можливе одночасно з підвищенням якості, і саме тому аутсорсинг набув значного поширення.

Аутсорсинг надає підприємству можливість отримання додаткових переваг:

- стратегічних, що досягаються завдяки вдосконалюванню операційної діяльності, поліпшенню керованості, підвищенню інноваційності;
- організаційних – у вигляді підвищення ефективності за рахунок зосередження ресурсів на ключових, прибуткових видах діяльності;
- фінансових – як результату вивільнення частини активів і скорочення вкладень у них; концентрація активів на основних завданнях підприємства;
- кадрових, які представляють нові можливості для професійного та кар'єрного росту, мотивації персоналу [7, с. 373].

Рівень розвитку аутсорсингових стосунків у світовій економіці характеризується тим, що їх об'єм в 2004 р. досяг \$72 млрд. З цього об'єму 53% припадає на долю Американського континенту, 44% на долю Європи, і тільки 3% на долю Азіатсько-тихоокеанського регіону. Фінансовий сектор аутсорсингу охоплює 33% усіх контрактів і складає 26% їх загальної вартості, виробничий сектор 17% і 15% відповідно, телекомунікації 13% і 12%, ділові послуги 9% і 12%, і інші послуги 9% і 5% [8]. Ці дані усереднені і у машинобудівній галузі значно більші, особливо у провідних автомобільних компаній, у яких індекс аутсорсингу становить до 90%.

З огляду на міжнародний досвід, основними етапами розвитку виробничого аутсорсингу, які будуть визначати напрямки трансформації машинобудівної галузі України, можуть бути:

- 1) Спеціалізація регіонів з позиції наявності компетенцій та ресурсів у існуючих машинобудівних підприємств, а також в залежності від їх територіальної наближеності до внутрішньодержавних споживачів продукції, що виробляється.
- 2) Визначення продуктової спеціалізації кожного підприємства на рівні регіонів, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та державної підтримки щодо розвитку в напрямку, відповідному цій спеціалізації.
- 3) Аналіз можливих варіантів технологічної спеціалізації підприємств, які найбільш компетентні щодо окремого технологічного процесу, для формування аутсорсингової підтримки процесів підприємств продуктової спеціалізації. Прийняття рішень

щодо підтримки розвитку технологій для використання без регіональної прив'язки.

4) Презентація стратегії спеціалізації у машинобудівній галузі для залучення інвестицій, необхідних для трансформації підприємств. Надання державних гарантій інвесторам та стейкхолдерам підприємств.

5) Проведення трансформацій з урахуванням необхідності існування конкурентного середовища. Державне антимонопольне регулювання діяльності підприємств, які залучені до централізованої програми спеціалізації.

6) Визначення правил та норм ділової поведінки щодо внутрішньогалузевої кооперації, формування додаткової вартості та розподілу прибутків.

7) Середньострокові програми захисту галузі від впливу глобальних компаній через втручання у процеси інвестування або ціновий демпінг для експансії на внутрішній ринок.

8) Після досягнення цільового рівня конкурентоспроможності вітчизняної машинобудівної продукції – створення програми державної підтримки експорту через систему пільгового оподаткування та кредитування.

Кожен з наведених етапів потребує детального опрацювання методології та розробки дієвих механізмів реалізації, що є метою подальших досліджень та науково-практичної роботи.

В цілому виконання пропозицій, наведених вище, може бути одним із напрямків підвищення конкурентоспроможності машинобудівної галузі України та більшості машинобудівних підприємств за рахунок збалансованого з позиції державних інтересів залучення інвестицій.

Висновки. У статті визначено основні причини низької конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств, зокрема: застарілість матеріально-технічної бази, висока собівартість та низька якість продукції, відсутність ефективного маркетингу. Запропоновано ключові напрями їх подолання, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток інжинірингу, покращення сервісу, впровадження сучасних маркетингових стратегій та активне використання аутсорсингу. Обґрунтовано доцільність впровадження державних інструментів регулювання через спеціалізацію підприємств за продуктовими та технологічними напрямками, а також розвитку внутрішньогалузевої кооперації. Враховуючи досвід міжнародних компаній зазначено, що лише комплексний підхід до трансформації машинобудівної галузі дозволить підвищити конкурентоспроможність галузі на глобальному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ляховська О. Проблеми конкурентності вітчизняних машинобудівних підприємств і ТНК в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-41>
2. Стадник В.В., Головчук О.В., Головчук Ю.О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств

машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 140 – 148.

3. З. Герасимчук В.Г., Липисієнко А.П. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 19 (1). С. 75–79.

4. Chapman R.B., Andrade K. *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide*. N.Y.: American Management Association, 1998. 144 p.

5. Cassidy G. *Contracting Out*. Kingston. Ontario, 1994. 187 p.

6. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1. С. 213–217.

7. Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Аутсорсинг непрофільних функцій промислового підприємства як інструмент ефективного менеджменту. *Науковий вісник ДГМА*. 2015. № 2 (17Е). С. 371–375.

8. Що таке промисловий аутсорсинг і чим він корисний для бізнесу. Інжинірингова компанія «Нафтогазхім Сервіс». URL: <https://www.ogcs.com.ua/uk/shho-take-promislovij-outsorsing-i-chim-vin-korisnij-dlya-biznesu/>

REFERENCES:

1. Ljakhovska O. (2022) Problemy konkurentnosti vitchyznjanykh mashynobudivnykh pidpryemstv i TNK v Ukraini [Problems of competitiveness of domestic machine-building enterprises and TNCs in Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-41>
2. Stadnyk V.V., Gholovchuk O.V., Gholovchuk Ju.O. (2017) Stan i chynnyky ekonomichnoji dynamiky pidpryemstv mashynobuduvannja Ukrainy [State and factors of economic dynamics of machine-building enterprises of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 140–148.
3. Gherasymchuk V.Gh., Lypysijenko A.P. (2018) Tendenciji rozvytku mashynobudivnogho kompleksu Ukrainy [Trends in the development of the machine-building complex of Ukraine]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionalnogo universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo*, no. 19 (1), pp. 75–79.
4. Chapman R.B., Andrade K. (1998) *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide*. N.Y.: American Management Association, 144 p.
5. Cassidy G. (1994) *Contracting Out*. Kingston. Ontario, 187 p.
6. Kutsyn Ye.M. (2011) Teoretychni ta prykladni aspekty outsorsynhu [Theoretical and applied aspects of outsourcing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1, pp. 213–217.
7. Shashko V.O., Jashhyshyna Ju.M. (2015) Outsorsyngh neprofilnykh funkcij promyslovogho pidpryemstva jak instrument efektyvnogho menedzhmentu [Outsourcing of non-core functions of an industrial enterprise as a tool of effective management]. *Naukovyj visnyk DGhMA*, no. 2 (17E), pp. 371–375.
8. Shcho take promyslovyi outsorsynh i chym vin korysnyy dlia biznesu [What is industrial outsourcing and how is it useful for business]. *Inzhynirynhova kompaniia "Naftohazkhim Servis"*. Available at: <https://ogcs.com.ua/uk/shho-take-promislovij-outsorsing-i-chim-vin-korisnij-dlya-biznesu/>

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРА

FORMATION OF INFORMATION SUPPORT FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF AN ONLINE RETAILER

У статті обґрунтовано необхідність формування системи інформаційного забезпечення просу стратегічного управління підприємств роздрібною торгівлі в інтернет-середовищі (онлайн-ритейлерів). Розкрито основні вимоги до інформаційного забезпечення яке закладається в основу стратегічного управління онлайн-ритейлера, а саме: повнота та актуальність інформації, достовірність та точність, оперативність доступу та обробки, масштабованість та гнучкість, інтегрованість, безпека та конфіденційність, аналітична потужність та прогнозування, омніакальність. Надано визначення категорії система управління інформацією. Виділено елементи управління стратегічно важливою інформацією, як сукупність процесів, операцій і зв'язків, націлених на інформаційне забезпечення стратегічного управління. Сформовано узагальнену структуру системи інформаційного забезпечення потреб стратегічного управління онлайн-ритейлера. Система інформаційного забезпечення містить чотири основні блоки інформації: дані про ринок та клієнтів, фінансова інформація, дані про запаси та логістику, інформація про ризики та загрози.

Ключові слова. Стратегічна інформація, інформаційне забезпечення, онлайн-ритейлери, стратегічне управління, система інформаційного забезпечення.

The article substantiates the need to form an information support system for the strategic management process of retail enterprises in the Internet environment (online retailers). The main requirements for information support that underlies the strategic management of an online retailer are disclosed, namely: completeness and relevance of information, reliability and accuracy, efficiency of access and processing, scalability and flexibility, integration, security and confidentiality, analytical power and forecasting, omni-directionality. When studying the scientific and theoretical literature, a number of scientists were identified who dealt with issues of information support for strategic management in general, and separately investigated the problems of information support for managing the online business of retailers. Directions for further research in the field of strategic management of the online business of retailers were identified. The article reveals the concept of the category of strategic decision and describes the six-stage process of making a strategic decision. A stage in the process of developing and making a strategic decision, which the authors believe was missed, was identified. The definition of the category of information management system is provided. Elements of strategically important information management are highlighted as a set of processes, operations and connections aimed at information support for strategic management. The elements of the information management system in the article include: information collection and storage, data processing and analysis, information flow management, security and accountability standards, use of information for strategic planning. The article provides a brief description of each of the elements. A generalized structure of the information support system for the needs of strategic management of an online retailer has been formed. The information support system contains four main blocks of information: market and customer data, financial information, inventory and logistics data, and information on risks and threats. Each block of the information support system for strategic management of an online retailer has its own specific tasks and functions. The article reveals in detail the importance of each block and the main area of strategic management for which a separate block is responsible.

Keyword. Strategic information, information support, online retailers, strategic management, information support system.

УДК 339.1:004.73

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-28>

Майстренко Ю.В.¹

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Фещук Д.²

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Maistrenko Yuliia

Private Higher Education Establishment "European University"

Feshchuk Dmytro

Private Higher Education Establishment "European University"

Постановка проблеми. В сьогоднішніх викликах, які стоять перед українськими онлайн-ритейлерами, включаючи вплив воєнних дій, зміни платоспроможності споживачів, перебої в постачанні товарів та посилення міжнародної конкуренції, стратегічне управління набуває особистого значення. Підвищується також актуальність дослідження питань якісного інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління. Адже саме на інформації базується ефективність управлінських рішень, які дозволяють компаніям не лише виживати в умовах економічної нестабільності, а й успішно розвиватись.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням інформаційного забезпечення

стратегічного управління бізнесом в інтернет-середовищі присвятили роботи багато вітчизняних та зарубіжних авторів. У своїх наукових доробках Шевчук О. [1], досліджував вплив цифровізації та інформаційних технологій на стратегічне управління, аналізував моделі впровадження ІТ-рішень у бізнес-процеси. Коваль С. [2], зосереджував свої роботи на дослідженні інтеграції сучасних ІТ-рішень в управлінські процеси, включаючи інформаційне забезпечення для електронної комерції та онлайн бізнесу. Питання інформаційних потоків та систем підтримки прийняття рішень в онлайн-середовищі, досліджувала Бойко І. [3]. У своїх роботах автор обґрунтовувала вплив інформаційного забезпечення на управлінські рішення та оптимізацію

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0470-9643>

усіх бізнес-процесів. Гончар М. [4], займається дослідженнями використання цифрових технологій та інновацій в електронній комерції, розробкою моделей інформаційного забезпечення для онлайн-бізнесу.

Попри існування певної кількості наукових публікацій, які сприяють розумінню ролі інформації в управлінні онлайн-бізнесом та розробці відповідних стратегічних підходів, швидкий розвиток інтернет-технологій, цифрових інструментів та мінливість зовнішнього середовища, актуалізують нові дослідження системи інформаційного забезпечення, яке закладається в основу прийняття стратегічно важливих рішень в роботі вітчизняних онлайн-ритейлерів.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення та систематизація процесу інформаційного забезпечення стратегічного управління бізнесом онлайн-ритейлерів, узагальнення методів та інструментів аналітичної роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфікою стратегічного управління є те, що запорукою його ефективної роботи є велика кількість інформації і постійний доступ до неї. Зміна інформації та її кількості зумовлена перш за все мінливістю та невизначеністю середовища функціонування суб'єкта господарювання. Конкурентоспроможність кожного підприємства залежить від своєчасного отримання достовірної інформації про стан зовнішнього середовища для прийняття стратегічних рішень [5; 6].

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення конкретних стратегічних завдань

підприємства в існуючій або прогнозованій майбутній ситуації.

Процес прийняття стратегічного рішення складається з ряду послідовних дій. До основних етапів прийняття рішення зазвичай відносять: діагностику та аналіз ситуації; напрацювання альтернативних рішень; оцінку альтернатив; вибір найкращої альтернативи; реалізація стратегічного рішення; зворотний зв'язок та оцінку результатів. Якість реалізації кожного з етапів здійснює безпосередній вплив на подальший процес і, зрештою, на якість та ефективність стратегічного управління в цілому.

Незважаючи на те, що в представленій класифікації відсутній окремий етап аналізу інформації, можна говорити, що робота з інформацією є важливою складовою кожного етапу прийняття стратегічного рішення. Розробка та оцінка варіантів стратегічного рішення, вибір кращої альтернативи відбуваються на основі інформації, яка проаналізована раніше.

Досліджуючи основні вимоги, які ставляться до інформації, слід відмітити, що інформаційне забезпечення як система повинна надавати інформацію, що володіє ознаками якості, інакше її корисність буде нижчою, ніж витрачені ресурси. Вимоги до інформаційного забезпечення стратегічної діяльності онлайн-ритейлера визначаються необхідністю ефективного управління бізнесом в умовах високої конкуренції, динамічного розвитку інтернет-технологій і змін у поведінці споживачів

Перелік вимог, що ставляться до аналітичної інформації, яка закладається в основу стратегічного управління онлайн-ритейлера, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Вимоги до інформаційного забезпечення стратегічного управління онлайн-ритейлера

№	Вимоги	Характеристика
1.	Повнота та актуальність інформації	Інформація повинна охоплювати всі аспекти діяльності (продажі, логістику, поведінку споживачів, конкурентів тощо), інформація має оновлюватись в режимі реального часу або з мінімальними затримками
2.	Достовірність та точність	Інформація повинна бути без спотворень та похибок, перевірятись за допомогою сучасних методів збору та перевірки інформації (AI-аналітика, BigData)
3.	Оперативність доступу та обробки	Обробка інформації повинна відбуватись швидко з використання автоматизованих систем бізнес-аналітики (BI-системи, CRM, ERP), що необхідно для прийняття стратегічних рішень
4.	Масштабованість та гнучкість	Система інформаційного забезпечення повинна підтримувати розширення бізнесу без втрат ефективності, мати властивості адаптивності до змін ринку, споживчих уподобань та регуляторних вимог
5.	Інтегрованість	Інформаційна система повинна бути єдиною, поєднуючи у собі всі бізнес-процеси (фінанси, маркетинг, клієнтська аналітика)
6.	Безпека та конфіденційність	Інформація повинна бути захищена від кібератак та витоків.
7.	Аналітична потужність та прогнозування	Інформація має бути проаналізована та закладена у прогнози, на основі яких приймаються стратегічні рішення
8.	Омнікальність	Інформаційна система повинна підтримувати всі канали взаємодії з клієнтами (вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі тощо), дані про клієнтів, замовлення ат продажі повинні синхронізуватись між каналами для забезпечення єдиної інформаційної клієнтської бази

Джерело: сформовано авторами

Система управління інформацією – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Елементи управління стратегічною інформацією, в даному дослідженні розглядається як сукупність процесів, операцій і зв'язків, націлених на інформаційне забезпечення розробка та ухвалення стратегій розвитку. Управління стратегічною інформацією онлайн-ритейлерів охоплює кілька ключових елементів (рис. 1).

Перший елемент в системі забезпечення інформацією процесу стратегічного управління – це «Збір та зберігання інформації», який дозволяє онлайн-ритейлерам виявляти зміни ринку, тренди, зміну смаків, збирати інформацію про конкурентів та споживачів.

Для якісного впровадження першого елементу системи управління інформацією, онлайн-ритейлери мають бути забезпечені системою управління базами даних (DBMS), що дозволяють централізовано зберігати та обробляти великі обсяги даних. Важливим також є використання IoT-рішень для збору інформації про клієнтську поведінку та управління ланцюгами поставок. Для синхронізації даних між відділами компанії слід застосовувати єдині інформаційні платформи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics).

Другий елемент «Обробка та аналіз даних» припускає використання Big Data та AI для аналізу поведінки споживачів та прогнозування майбутніх тенденцій. Важливим також є застосування інструментів бізнес-аналітики (BI) та машинного навчання для формування персоналізованих рекомендацій. Важливим є впровадження автоматизованих алгоритмів динамічного ціноутворення, що враховують попит, активність конкурентів та споживчі вподобання.

Завданнями третього елементу «Управління інформаційними потоками» виступає створення

ефективної системи внутрішньої комунікації між відділами маркетингу, продажів, логістики та фінансів. Оптимізація ланцюгів поставок здійснюється за допомогою аналітичних платформ (наприклад, Amazon використовує AI для прогнозування логістичних потреб). Також необхідна інтеграція ERP-систем для контролю всіх бізнес-процесів онлайн-ритейлера.

У сучасних умовах воєнного стану підприємств набуває критичного значення питання інформаційної безпеки. Зростає кількість кібератак, спроб несанкціонованого доступу до даних та інших загроз, що можуть вплинути на функціонування бізнесу. Надійний захист інформаційних ресурсів стає необхідною умовою стабільної роботи підприємства, що визначає актуальність даного дослідження. Тому, четвертий елемент «Безпека та відповідальність стандартам» займає важливе місце в системі управління стратегічною інформацією. Особливу роль відіграють міжнародні стандарти захисту персональних даних (GDPR, ISO 27001, PCI DSS), які допомагають вибудовувати ефективну систему управління інформаційною безпекою [7; 8].

Останній елемент «Використання інформації для стратегічного планування» націлено на використання інформації при формуванні довгострокових стратегій та довгострокових планів, обґрунтовує альтернативні стратегічні рішення. Головним завданням даного елементу є надання керівництву актуальної, структурованої та якісної інформації для моделювання майбутніх сценаріїв та розробки стратегічних напрямків дій. Важливим є також використання аналітичних інструментів і методів для виявлення тенденцій, ризиків та можливостей.

Узагальнену структуру системи інформаційного забезпечення потреб стратегічного управління онлайн-ритейлера представлено на рис. 2.

Основні функції системи інформаційного забезпечення включають: визначення інформаційних потреб; визначення джерел інформації; збір, реєстрація та обробка даних; конвертація даних з різних джерел в єдиний формат; перевірка логічної правильності та повноти введеної інформації; контроль за надходженням інформації; зберігання поточних та історичних даних; та забезпечення зручного доступу до збереженої інформації [9].

Блок маркетингової інформації є ключовим елементом системи інформаційного забезпечення стратегічного управління, оскільки надає дані про ринкове середовище, конкурентів і споживачів для формування ефективної маркетингової стратегії. Блок поєднує в собі всі процеси щодо збору та аналізу інформації про тенденції на ринку, конкурентів та споживачів тощо.

Блок інформації про логістику та запаси є критично важливим, оскільки забезпечує систему стратегічного забезпечення актуальними

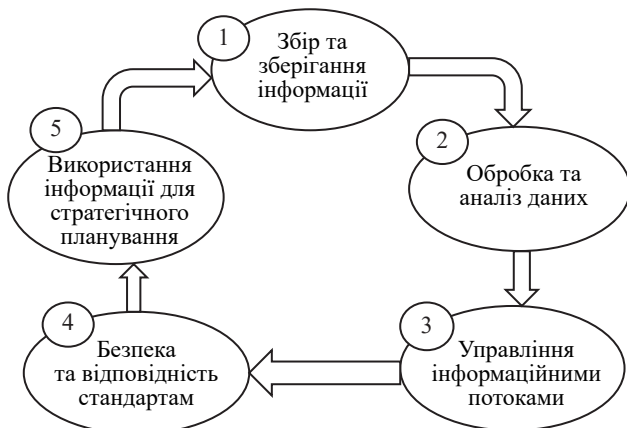


Рис. 1. Елементи управління стратегічною інформацією

Джерело: розроблено авторами

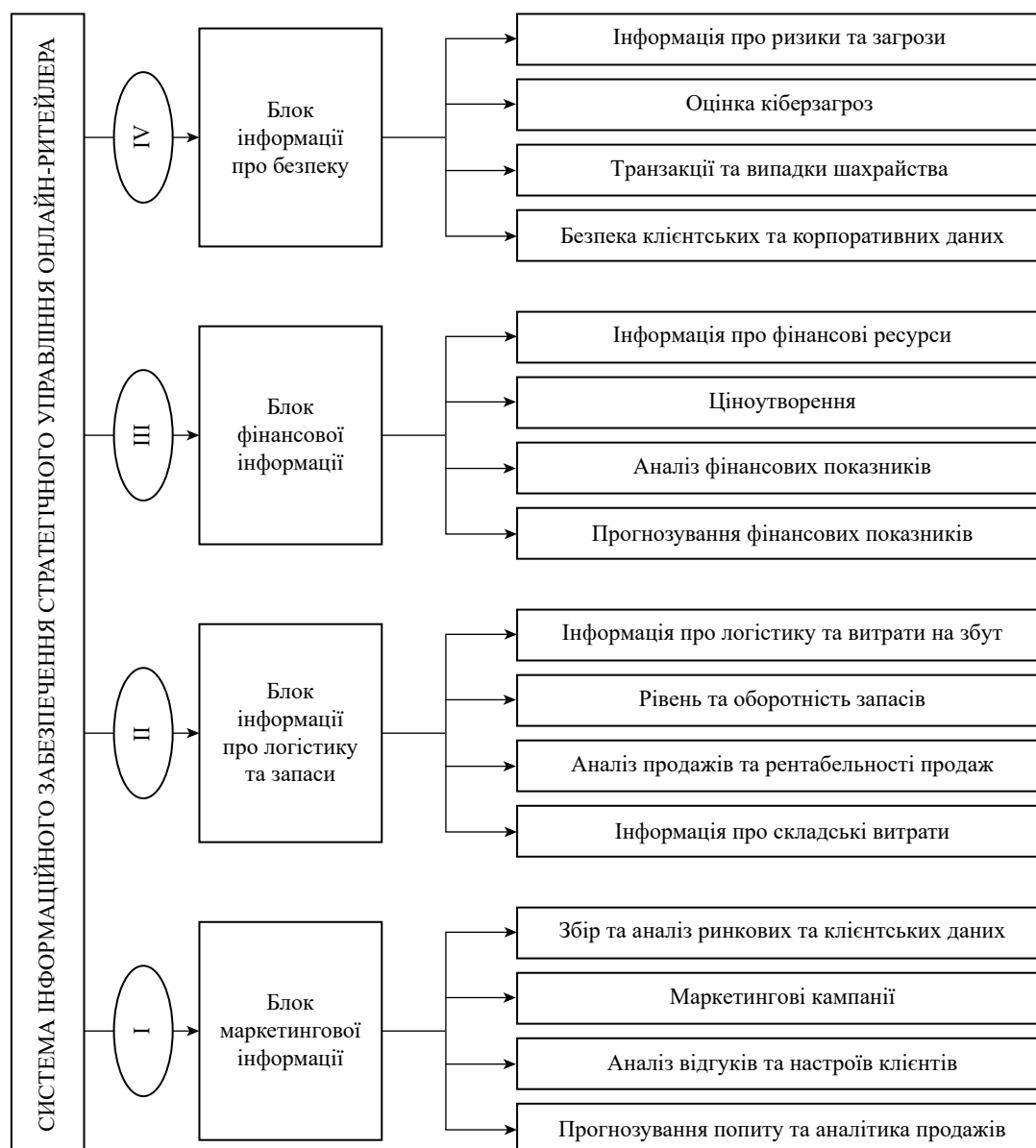


Рис. 2. Структура системи інформаційного забезпечення стратегічного управління онлайн-ритейлера

Джерело: розроблено авторами

даними про ланцюжок та матеріальні ресурси. Блок включає інформацію про поточний рівень запасів, їх вартість, оборотність та структуру запасів, дані про логістику та постачальників.

Блок фінансової інформації містить аналіз фінансової ситуації онлайн-ритейлера: фінансові ресурси, політику ціноутворення, оцінку фінансово-економічних показників та прогнозні дані.

Блок інформації про безпеку має на меті забезпечити систему стратегічного управління про ризики та загрози, що можуть вплинути на стратегічні рішення та майбутні бізнес-процеси.

Висновки. Отже, сьогоднішні реалії функціонування та умови для розвитку онлайн-ритейлера, підкреслюють надважливість інформаційного забезпечення стратегічних рішень. У свою чергу, стратегічне рішення це набір виведених дій, які

впливають на поточну ситуацію та майбутній розвиток діяльності онлайн-ритейлера. Від своєчасності, повноти та якості інформації, з якою працюють менеджери при розробці управлінських стратегічних рішень залежить ефективність стратегій. Проте, робота з масивом інформації не може бути рандомною та хаотичною, що обумовлює важливість систематизації дій і процесів в системі управління інформацією. Саме визначення основних елементів та блоків у системі інформаційного забезпечення, дасть змогу підвищити ефективність стратегічних рішень та стратегічного планування розвитку онлайн-ритейлерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевчук О. Механізми забезпечення контролю за дотриманням правил захисту персональних даних

в ЄС. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Випуск 4 (12). С.164–169.

2. Коваль С. Система забезпечення інформаційної безпеки в електронному бізнесі. *Безпека інформаційних технологій*. 2021. №1. С.12–27.

3. Бойко І. Інформаційні потоки в системах підтримки прийняття рішень онлайн-бізнесу. *Науковий вісник Харківського національного університету*. 2017. №45(3). С.78–89.

4. Гончар М. Інтеграція сучасних ІТ-інновацій у систему стратегічного управління підприємством. *Електронна комерція та інформаційні технології*. 2021. № 14(2). С.34–47.

5. Оніщенко М.Л., Дутченко О.О., Дубровіна О.М. Система інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами. *Імплементація інновацій*. 2019. №72.

6. Панчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. С. 326–329

7. SO/IEC 27001:2022 – International Organization for Standardization. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements.

8. SO/IEC 27002:2022 – International Organization for Standardization. Code of Practice for Information Security Controls.

9. Дмитренко Д.М. Формування системи інформаційного забезпечення підтримки рішень у діагностиці ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №7. С.31–36. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.6>

REFERENCES:

1. Shevchuk O. (2017) Mekhanizmy zabezpechennia kontroliu za dotrymanniam pravyl zakhystu personalnykh danykh v YeS. [Mechanisms for ensuring control over compliance with personal data protection rules in the EU]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, vol. 4 (12), pp.164–169.

2. Koval S. (2021) Systema zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v elektronnomu biznesi [Information security system in e-business]. *Naukovyi zhurnal Bezpeka informatsiinykh tekhnolohii*, no. 1, pp. 12–27.

3. Boiko I. (2017) Informatsiini potoky v systemakh pidtrymky pryiniattia rishen onlain-biznesu. [Information flows in online business decision support systems]. *Naukovyi visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu*, no. 45(3), pp. 78–89.

4. Honchar M. (2021) Intehratsiia suchasnykh IT-innovatsii u systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Integration of modern IT innovations into the strategic management system of the enterprise]. *Elektronna komertsii ta informatsiini tekhnolohii*, vol. 14(2), pp. 34–47.

5. Onyshchenko M.L., Dutchenko O.O., Dubrovina O.M. (2019) Systema informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Information support system for strategic enterprise management]. *Implementatsiia innovatsii*, no. 72.

6. Panchyshyn B.O. (2017) Informatsiine zabezpechennia protsesu upravlinnia na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Information support for the management process at the enterprise in modern business conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 10, pp. 326–329

7. SO/IEC 27001:2022 – International Organization for Standardization. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements.

8. ISO/IEC 27002:2022 – International Organization for Standardization. Code of Practice for Information Security Controls.

9. Dmytrenko D.M. (2023) Formuvannia systemy informatsiinoho zabezpechennia pidtrymky rishen u diahnostytsii efektyvnosti upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation of an information support system for decision support in diagnosing the effectiveness of managing the financial and economic activities of an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 7, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.6>

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF A TOURIST ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню ролі управління персоналом у системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, ефективне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для досягнення маркетингових цілей. У статті аналізується взаємозв'язок між управлінням персоналом та маркетинговим менеджментом, виявляються аспекти їх інтеграції. Досліджено, що управління персоналом забезпечує формування команди професіоналів, здатних ефективно реалізовувати маркетингові стратегії, в той час як маркетинговий менеджмент визначає вимоги до компетенцій та навичок працівників. Особлива увага приділяється аналізу функцій управління персоналом в контексті маркетингового менеджменту. Розглядаються ключові аспекти, які підкреслюють роль і значення управління персоналом в системі маркетингового менеджменту. **Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, управління персоналом, менеджмент, персонал, туристичне підприємство, маркетингові заходи.

The article explores the critical role of human resource management in the context of marketing management, especially in the face of increasing competition in the tourism services market. It emphasizes that the effectiveness of marketing activities, the implementation of strategies, and the satisfaction of consumer needs directly depend on the professionalism, knowledge, skills, experience, and motivation of the personnel engaged in marketing. The article considers marketing management as a process of planning and implementing concepts of pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services, aimed at satisfying both individual and organizational goals. It focuses on the fact that the development and implementation of such actions in a tourism enterprise require competent personnel. Key functions of personnel management in marketing are considered, such as planning personnel needs, recruitment and adaptation, training and development, motivation, performance evaluation, and conflict management. Particular attention is paid to the analysis of the possibilities of effectively performing marketing tasks, including building a marketing information system, developing strategies and tactics, organizing marketing, developing a marketing mix, and applying a control system. The article emphasizes that effective human resource management is critical to the success of the marketing activities of a tourism enterprise. It affects all aspects of marketing, from strategy development to implementation, control, and evaluation of results. Key aspects of the role of human resource management in the marketing management system are identified, such as the formation of an effective marketing team, improving the quality of tourism services, increasing sales and profits, increasing consumer loyalty, and strengthening competitive positions. The article concludes with the strategic importance of human resource management for the success of marketing management of a tourism enterprise. Investing funds, time, and effort in the development and motivation of personnel, creating an effective team, and ensuring high-quality service contribute to the achievement of marketing goals and objectives, as well as strengthening the competitive position of the enterprise in the market.

Key words: marketing management, human resources management, management, personnel, tourism enterprise, marketing activities.

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-29>

Мандюк Н.Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Бордун О.Ю.

к.г.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Mandiuk Nazarii

Ivan Franko National University of Lviv

Bordun Oresta

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг, ефективне управління персоналом та вибудовування системи маркетингового менеджменту стає ключовим фактором успіху. Незважаючи на важливість людського фактору в маркетингу, туристичні підприємства стикаються з проблемами формування кваліфікованих команд, підбору, навчання та мотивації персоналу. Це призводить до пониження якості обслуговування та відходу клієнтів. Відповідно існує потреба в розробці ефективних підходів до управління персоналом в маркетингу для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем маркетингового менеджменту займалися відомі західні автори, зокрема Ф. Котлер [4], Д. Ейкер [7], а також вітчизняні науковці Балабанова Л.В. [1], Біловодська О.А. [3] та інші. Окрім того в працях Балабанової Л.В.[2] також піднімаються

питання управління персоналом, його теоретичні аспекти. Проте ряд питань цієї проблеми вимагає подальшого вивчення з огляду на сучасні тенденції зростаючої важливості ефективного управління персоналом в процесі маркетингового управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ролі управління персоналом в системі маркетингового менеджменту, виявлення ключових аспектів їх взаємозв'язку та визначення шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності за рахунок ефективного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг зумовлює все більшу роль управління персоналом в досягненні успіху будь-якого підприємства, особливо в сфері маркетингу. У свою чергу ефективність маркетингових заходів, реалізація маркетингових стратегій та задоволення потреб

споживачів суттєво залежить від персоналу, який займається маркетингом, його професіоналізму, знань і умінь, досвіду та мотивації.

Як визначає Ф. Котлер, маркетинговий менеджмент (marketing management) – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [4, с. 24]. У свою чергу метою маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат, така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю як вже функцій маркетингового менеджменту [3, с. 14]. Розробляти і реалізовувати такі дії в туристичному підприємстві повинен відповідний компетентний персонал. Окрім того, як зазначає Л.В. Балабанова, основною проблемою управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є неефективність або відсутність маркетингової системи взаємодії [1, с. 218]. А це, в свою чергу, означає особливу роль управління персоналом для вирішення такої проблеми.

Таким чином управління персоналом в маркетингу – це комплексна система заходів, спрямована на формування кваліфікованого персоналу, який буде виконувати маркетингові функції, управління маркетинговою діяльністю, а також створення умов для його професійного розвитку та мотивації до ефективної праці.

Цей процес включає в себе перелік функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного маркетингового менеджменту туристичного підприємства. А саме: планування потреби в персоналі, підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивація персоналу, оцінка діяльності персоналу та управління конфліктами. Розглянемо детальніше кожен з цих складових.

Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства [2, с. 202]. Планування потреби в персоналі виходить з аналізу маркетингових цілей. Тобто орієнтуючись на стратегічні цілі та завдання відділу маркетингу, визначають необхідну кількість персоналу та кваліфікацію якою має володіти кожен працівник. Наступний момент, це розробка штатного розкладу маркетингового відділу туристичного підприємства, формування оптимальної структури, тобто розподіл посад та обов'язків між працівниками які будуть виконувати маркетингові функції. Також важливо врахувати майбутні потреби туристичного підприємства в маркетинговому персоналі, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підбір персоналу для маркетингового відділу туристичного підприємства включає: пошук

кандидатів (в середині підприємства чи за його межами); оцінку кандидатів за допомогою співбесід, тестувань та інших методів оцінки професійних якостей, досвіду та особистих характеристик; вибір найбільш підходящих кандидатів, які володіють необхідними знаннями та навиками, відповідають вимогам посади та іншим визначеним критеріям.

Для адаптації персоналу важливо провести ознайомлення нових працівників з туристичним підприємством його цілями, структурою, корпоративною культурою та особливостями роботи. Важливо надати новим працівникам інформацію для виконання своїх обов'язків, а також забезпечити контроль та підтримку нових працівників протягом першого часу роботи.

Свою чергою навчання та розвиток персоналу передбачає аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації, основою чого є результати контролю реалізації маркетингових планів та заходів. Як логічний наслідок такого аналізу організація навчання персоналу маркетингового відділу туристичного підприємства у формі тренінгів, семінарів, майстер-класів та інших необхідних навчальних програм. Окрім того важливо забезпечити сприятливі умови для професійного зростання працівників.

Необхідною складовою без якої неможливий ефективний менеджмент будь-якого підприємства є мотивація персоналу. Мотивація працівників підприємства дає можливість усунути безініціативність персоналу і низькі показники праці [6]. Вона має включати не лише матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси тощо) і нематеріальні (визнання заслуг, похвала, надання можливостей для кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці та позитивної атмосфери в колективі) стимули, а й розробку мотиваційних програм, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей туристичного підприємства.

Оцінка діяльності персоналу маркетингового відділу передбачає: визначення чітких критеріїв оцінки ефективності роботи кожного працівника, із врахуванням його посадових обов'язків та досягнення визначених маркетингових показників; використання різних методів оцінки, зокрема співбесіди, анкетування, аналіз звітів тощо; надання працівникам зворотного зв'язку щодо результатів їх роботи, виявлення сильних та слабких сторін, надання рекомендацій щодо можливостей покращення їх роботи.

Не менш важлива складова управління персоналом в системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства є управління конфліктами. При цьому важливо не лише володіти ефективними методами вирішення конфліктів, а і вміти попереджати конфлікти через формування в колективі атмосфери взаєморозуміння та поваги, вирішувати конфлікти на ранніх стадіях. Також варто проводити аналіз конфліктів, тобто виявлення і розбір причин виникнення конфліктів для запобігання їх повторення.

Таким чином ефективне виконання цих функцій управління персоналом в маркетинговій діяльності забезпечує формування високопрофесійної та мотивованої команди працівників, яка буде спроможна досягати поставлених маркетингових цілей та завдань та сприяти успіху туристичного підприємства.

Якщо ж ми розглядаємо маркетинговий менеджмент і роль управління персоналом в цьому процесі, необхідно проаналізувати можливості ефективного виконання певних маркетингових завдань.

Побудова маркетингової інформаційної системи, тобто, постійно діючої системи, яка включає комплекс методів і прийомів для регулярного збору та аналізу інформації, опрацювання і її передачу керівництву у формі придатній для прийняття управлінських рішень. Ефективна маркетингова інформаційна система надає керівництву туристичного підприємства оперативну, важливу та достовірну інформацію. Відповідно в даній ситуації система управління персоналом має забезпечити достатньо кваліфіковані кадри, які будуть володіти необхідними методами збору і аналізу маркетингової інформації, проведення маркетингових досліджень, а також вміти інтерпретувати і опрацьовувати надану їм аналітичну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Розробка маркетингової стратегії і тактики туристичного підприємства, яка передбачає дослідження маркетингового середовища, визначення цільових ринків, позиціонування продукту і туристичного підприємства, пошук власних конкурентних переваг і можливостей вистояти у конкурентній боротьбі. Працівники, які задіяні в такого роду діяльності окрім наведених вище навиків опрацювання інформації мають володіти необхідними компетенціями планової роботи, розробки маркетингових планів і проектів. Також необхідно налагодити вертикальну і горизонтальну взаємодію з іншими працівниками для залучення їх у процес планування.

На спосіб реалізації маркетингових планів вагомий вплив має організація маркетингу туристичного підприємства, яка включає два аспекти: визначення місця маркетингових структур в організаційній структурі туристичного підприємства; організація самих маркетингових структур. Відповідно виникає питання, яким чином потрібно розподілити маркетингові функції між підрозділами туристичного підприємства і хто саме із працівників буде їх виконувати, а також як будуть координуватися їхні дії. Тобто, необхідно визначитися із організацією маркетингової діяльності туристичного підприємства [5, с. 131].

Вибір конкретної організаційної структури залежить від цілей, які стоять перед туристичним підприємством та умов середовища – зовнішнього (конкуренти, споживачі, специфіка ринку тощо) і внутрішнього (пропоновані продукти та послуги, наявні

канали збуту, фінансові ресурси підприємства тощо). Таким чином необхідно сформувати організаційну структуру маркетингової діяльності туристичного підприємства як схему, на базі якої здійснюється управління маркетингом, іншими словами – сукупність взаємопов'язаних у певний спосіб служб, відділів, підрозділів, працівників, які виконують маркетингові функції. Таким чином, як ми можемо бачити, від того яким чином здійснено розподіл маркетингових функцій між працівниками і налагоджена взаємодія між ним залежить ефективність виконання і реалізації маркетингових планів і завдань.

Розробка комплексу маркетингу туристичного підприємства, як цілісної системи заходів, які дозволять впливати на ринок і досягати поставлених цілей. Сюди включаємо: управління процесом розробки туристичного продукту, його удосконалення; ціноутворенням, регулювання цін в залежності від різних зовнішніх і внутрішніх факторів; управління розподілом туристичного продукту і послуг, формування каналів збуту; управління процесами комунікацій туристичного підприємства, формування комплексу просування. Як ми можемо бачити це досить багатоаспектний, комплексний процес, який вимагає творчого і підприємливого мислення менеджерів задіяних у виконанні маркетингових функцій, налагодження взаємозв'язків з різного роду спеціалістами.

Розробка і застосування системи контролю маркетингової діяльності туристичного підприємства. Для ефективного роботи системи маркетингового контролю потрібно визначити планові показники (обсяг збуту, кількість нових клієнтів, прибуток від певного продукту тощо) за якими будуть звірятися фактичні результати, які будуть основою для оцінювання ефективності персоналу та виконання мотиваційних заходів. Таким чином, саме ця система має забезпечити належне виконання працівниками усіх маркетингових планів і програм, віднайти, а ще краще упередити можливі відхилення у їх роботі.

Таким чином ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху маркетингової діяльності туристичного підприємства. Воно впливає на всі аспекти маркетингу, від розробки стратегій до її реалізації, контролю та оцінки результатів. Відповідно роль і значення управління персоналом в системі маркетингового менеджменту можна звести до наступних ключові аспекти:

1. Формування ефективної маркетингової команди. Тобто належна система управління персоналом забезпечує залучення талановитих фахівців, які володіють потрібними знаннями, навиками і досвідом для успішного виконання маркетингових завдань. Також це сприяє створенню згуртованої та мотивованої команди, яка здатна ефективно співпрацювати для досягнення визначених цілей, а ролі в такій команді розподілені відповідно до компетенцій кожного працівника, забезпечуючи оптимальне використання наявних ресурсів.

2. Підвищення якості туристичних послуг. Кваліфікований та компетентний персонал забезпечує високу якість туристичних послуг, які відповідають потребам споживачів. У свою чергу підтримання клієнтоорієнтованості персоналу забезпечує покращення ставлення і сприйняття споживачів, сприяє їх лояльності і перетворенню на постійних клієнтів. Крім того мотивований персонал (як управлінський, так і торговий) здатний генерувати нові ідеї та розробляти інноваційні маркетингові стратегії, що сприяють розвитку підприємства та кращому задоволенню потреб споживачів.

3. Збільшення обсягів продажів та прибутків в даному випадку досягається через: ефективні комунікації, оскільки компетентний персонал здатний переконати споживачів та збільшити обсяги продажів; знання продукту, оскільки персонал, який добре знає туристичний продукт або послугу, може надати професійну консультацію та допомогти споживачеві зробити правильний вибір; мотивацію, оскільки мотивований персонал прагне досягати високих результатів та сприяє збільшенню прибутків туристичного підприємства.

4. Підвищення лояльності споживачів. Персонал, який вміє працювати із клієнтом і надає якісні туристичні послуги та підтримку, сприяє формуванню позитивного враження про туристичне підприємство та підвищенню лояльності споживачів. При цьому важливим є вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми споживачів і вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта, що сприяє зміцненню довіри, сприяє встановленню довгострокових відносин та підвищенню їх лояльності.

5. Зміцнення конкурентних позицій. Туристичне підприємство, яке має кваліфікований та мотивований персонал, здатне розробляти інноваційні продукти та послуги, що забезпечують його конкурентні переваги. У свою чергу висока якість туристичних послуг та рівня обслуговування сприяє зміцненню конкурентних позицій туристичного підприємства на ринку. А позитивна репутація туристичного підприємства, яка забезпечується завдяки професіоналізму та клієнтоорієнтованості персоналу, сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню конкурентних позицій.

Висновки. Отже, ефективність маркетингових стратегій і заходів безпосередньо залежить від професіоналізму, знань, умінь, досвіду та мотивації маркетингового персоналу. У свою чергу управління персоналом в маркетинговому менеджменті є комплексною системою заходів, яка включає планування потреби в персоналі, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку діяльності персоналу. При чому кожна з цих функцій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного маркетингового менеджменту і в сукупності є стратегічно важливим фактором успіху маркетингового управління туристичного

підприємства. Вкладання коштів, часу і зусиль в розвиток та мотивацію персоналу, створення ефективної команди та забезпечення високої якості обслуговування сприяють досягненню маркетингових цілей і завдань, а також веде до зміцнення конкурентних позицій туристичного підприємства на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки. *Торгівля і ринок України*. 2000. Вип. 10. С. 217–222
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
4. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
5. Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О. Управління та організація маркетингової діяльності туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-22>
6. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
7. Aaker D.A. Mc. Loughlin D. Strategic Market Management : Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons Ltd. 2010. 368 p.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V. (2000) Problemy marketynhovoho menedzhmentu v umovakh rynkovoi ekonomiky [Problems of marketing management in a market economy]. *Torhivlia i rynek Ukrainy – Trade and market of Ukraine*, vol. 10. pp. 217–222
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnia personalom: pidruchnyk. [Personnel management: textbook]. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury", 468 p. (in Ukrainian)
3. Bilovodska O. A. (2010) Marketynhovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. [Marketing management: textbook]. Kyiv: "Znannia", 332 p. (in Ukrainian)
4. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. (2008) Marketynhovyi menedzhment: pidruchnyk. [Marketing Management: textbook]. Kyiv: "Khimdzhest", 720 p. (in Ukrainian)
5. Mandiuk N. L., Masiuk Y. O. (2022) Upravlinnia ta orhanizatsiia marketynhovoi diialnosti turystychnoho pidpriemstva [Management and organization of marketing activities of a tourism enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 68, pp. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-22>
6. Pacheva N. O., Podzihun S. M. (2022) Orhanizatsiia marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
7. Aaker D.A. Mc. Loughlin D. (2010) Strategic Market Management : Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons Ltd, 368 p.

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ DIGITAL-СТРАТЕГІЙ: ІННОВАЦІЇ В ЦИФРОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL STRATEGIES: INNOVATIONS IN DIGITAL COMMUNICATIONS

У статті досліджується роль комунікаційного менеджменту в контексті розробки та впровадження digital-стратегій, акцентуючи увагу на інноваціях у цифровій комунікації. В умовах швидкої цифровізації бізнес-середовища, компанії все більше орієнтуються на інтеграцію новітніх технологій для покращення взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Представлений аналіз наукових підходів щодо визначення поняття комунікації у цифровому просторі, окреслені переваги використання цифрових каналів для побудови комунікації. На основі аналізу основних особливостей цифрових комунікацій проведений порівняльний аналіз традиційних каналів комунікації та digital-платформ. Представлений перелік найбільш популярних цифрових каналів просування бренду, які надають додаткові можливості розширювати вплив на цільову аудиторію з одночасним забезпеченням адресності та персоналізації такого впливу. З огляду на швидкий розвиток цифрових платформ і технологій, автори статті актуалізують питання адаптації комунікаційного менеджменту до сучасних умов для забезпечення ефективного функціонування бізнесу та підтримки його конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, цифровий маркетинг, комунікаційні стратегії, копірайтинг, SMM, бренд.

The article explores the role of communication management in the context of developing and implementing digital strategies, focusing on innovations in digital communication. The intensive development of digital technologies and the transformation of consumer habits have changed the way brands communicate with their target audience. Digital platforms have become key tools for building effective communication with consumers, creating unique branding, and strengthening competitive position. Their proper use allows businesses to stand out among competitors, increase awareness, consumer trust and, consequently, sales. In the context of rapid digitalization of the business environment, companies are increasingly focused on integrating the latest technologies to improve interaction with customers, partners and other stakeholders. The article analyzes scientific approaches to defining the concept of communication in the digital space. The advantages of using digital channels to build communication are outlined. Based on the analysis of the main features of digital communications, a comparative analysis of traditional communication channels and digital platforms is carried out. The article presents a list of the most popular digital channels for brand promotion, which provide additional opportunities to expand the impact on the target audience while ensuring targeting and personalization of such impact. Given the rapid development of digital platforms and technologies, the authors of the article highlight the issue of adapting communication management to modern conditions to ensure the effective functioning of business and maintain its competitiveness in the market. Modern digital platforms are becoming an integral part of modern business, offering many advantages over traditional communication channels, as they allow businesses to enter the global market as efficiently and quickly as possible, providing access to customers around the world, allowing businesses to reduce costs for traditional sales channels, and obtain information about the target audience, its behavior, needs, and values. Digital platforms are easily scalable, which allows businesses to adapt to market changes: in the event of an increase in demand, businesses can quickly expand their services or add new capabilities without the need for significant infrastructure investments. In times of crisis or market changes, digital platforms provide businesses with greater flexibility to respond quickly to changes. Online sales channels, support for remote work, and access to analytics help businesses make more informed decisions and quickly adapt to new conditions. These advantages make digital platforms essential tools for businesses seeking to succeed in today's economy, where digitalization plays a key role in achieving competitive advantage.

Key words: communication management, digital marketing, communication strategies, copywriting, SMM, brand.

УДК.005.21:004.738.5:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-30>

Мунтян І.В.¹

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

Мільчева В.В.²

PhD, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет

Горяча К.І.³

магістр, Одеський національний технологічний університет

Muntian Iryna

Odesa National University of Technology

Viktoria Milcheva

Odesa National University of Technology

Horiacha Kseniia

Odesa National University of Technology

Постановка проблеми. В сучасних умовах бізнес розвивається в контексті значних змін, пов'язаних із цифровізацією ринкових комунікацій. Раніше бренди акцентували увагу на традиційних каналах просування – телевізійній рекламі, радіо, друкованих матеріалах та заходах із залученням місцевих спільнот. Однак розвиток цифрових технологій, зростання популярності соціальних мереж і зміни споживчих звичок висунули перед компаніями нові вимоги щодо перебудови комунікаційних стратегій.

Інтенсивний розвиток digital-технологій та трансформація споживчих звичок змінили спосіб комунікації брендів із цільовою аудиторією. Цифрові платформи стали ключовими інструментами для побудови ефективної комунікації зі споживачами, створення унікального брендингу та посилення конкурентної позиції. Їх правильне використання дозволяє підприємствам виділятися серед конкурентів, збільшувати впізнаваність, довіру споживачів і, відповідно, продажі.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8285-8278>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3806-409X>

У сучасному висококонкурентному середовищі розвитку бізнесу питання ефективного використання цифрових каналів для позиціонування бренду стає ключовим викликом. В умовах, коли споживачі дедалі більше схильні робити вибір на основі онлайн-взаємодії з брендами, необхідно розробити нові підходи до позиціонування бренду в цифровому середовищі. Це передбачає аналіз ефективності існуючих платформ, створення інноваційних форматів взаємодії з аудиторією та інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, що відкриває перспективи подальших наукових досліджень у цій галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями стратегій комунікацій у сфері цифрового маркетингу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, серед яких важливо виділити наукові здобутки О. Gray, С. Odelli, J. Pearson [2], Р.В. Ігнатенко [1], З.О. Іванової, В.О. Іванова [3], О.С. Братко, І.Р. Саламон [6], П.О. Брадулова, В.І. Ординського, Л.Ф. Романенко [7], М.А. Окландер, О.О. Романенко [8] та ін. Однак, незважаючи на значний внесок дослідників, деякі питання все ж залишаються не розкритими. Так, потребують подальшого дослідження переваг цифрових каналів, які виступають платформою для позиціонування бренду.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз можливостей та переваг використання цифрових каналів як платформи для позиціонування бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах маркетингові комунікації компаній розвиваються під впливом виникнення нових інформаційно-комунікаційних каналів (соціальні мережі та digital-платформи) та на основі впровадження сучасних способів взаємодії з аудиторією споживачів (персоналізація, співтворчість, краудсорсинг, краудфандинг). Більшість дослідників [1; 2; 3; 5; 6] сходяться на думці, що цифровізація з погляду управління маркетинговими комунікаціями має подвійну природу: з одного боку ускладнює процес контролю за комунікаційним супроводом продукту, з іншого – надає можливості підвищення залученості аудиторії та служить додатковим ресурсом із охоплення цільової аудиторії [1, с. 41].

Відповідно до «Кодексу ICC 2011» «digital-комунікації» – це комунікації, що здійснюються на основі цифрових технологій та вирізняються наявністю двостороннього зв'язку, який може бути ініційованим або маркетинговець, або клієнтом [2, с. 7].

Цифрові комунікації – це сучасний спосіб обміну інформацією, даними, файлами та повідомленнями з використанням інтернет-технологій та цифрових інструментів. Сьогодні вони стали невід'ємною частиною нашого життя: від електронної пошти та чатів до відеодзвінків та соціальних мереж. В умовах віддаленої роботи, глобалізації та прагнення ефективності компанії та організації

потребують надійних рішень для якісної взаємодії. Цифрові комунікації не лише спрощують взаємодію між клієнтами та компаніями, а й відкривають нові можливості для зростання бізнесу. Вони дозволяють створювати більш комфортну та оперативну взаємодію для всіх учасників, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції.

Як зазначають З.О. Іванова та В.О. Іванов, digital-комунікації функціонують на основі застосування цифрових технологій із розробкою планового підходу до охоплення цільової аудиторії та її залучення в онлайн середовище через традиційні та цифрові медіа канали [3, с. 34]. Цифрові медіа канали змінюють традиційні підходи до взаємодії між брендами та споживачами. Соціальні мережі, електронна комерція, мобільні додатки та інтерактивний контент створюють нові можливості для персоналізованого впливу на цільову аудиторію. На основі вдосконалення отриманої інформації про аудиторію споживачів, їх поведінку, споживачські цінності, драйвери лояльності, формуються стратегії інтегрованих цільових комунікацій, які відповідають індивідуальним потребам кожного клієнта.

Цифровий маркетинг перетворився на невід'ємну частину бізнес-стратегій. За даними Statista, у 2023 році витрати на цифрову рекламу сягнули приблизно \$600 млрд, що свідчить про його величезний вплив та значення (рис. 1).

Варто виділити переваги використання цифрових каналів для побудови комунікацій:

– **Інтерактивність і залучення.** Цифрові канали, такі як соцмережі, дозволяють брендам взаємодіяти з клієнтами в реальному часі, відповідати на питання, проводити опитування та отримувати зворотний зв'язок. Значення інтерактивності підкреслює професор адміністрації Гарвардської бізнес-школи Д. Дейтон, який досліджував особливості цифрових комунікацій. Акцентуючи увагу на інтерактивності цифрових комунікацій дослідник визначає дане поняття як засіб для осіб та організацій, що забезпечує безпосереднє спілкування незалежно від відстані та часу, що дає можливість: звертатися до цільової аудиторії, збирати і зберігати дані про споживача; вирішувати індивідуальні проблеми споживача [5, с. 5].

– **Доступність та широка аудиторія.** Цифрові канали, такі як соцмережі, сайти та email-розсилки, дозволяють брендам звертатися до глобальної аудиторії 24/7, без обмежень за часом або місцем розташування.

– **Вимірюваність та аналітика.** Цифрові канали дозволяють брендам збирати точні дані щодо поведінки користувачів (наприклад, кількість кліків, переглядів, конверсій), що допомагає краще розуміти потреби аудиторії та оптимізувати стратегії.

– **Персоналізація.** Цифрові канали дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, повідомлення та контент, що збільшує можливість відгуку

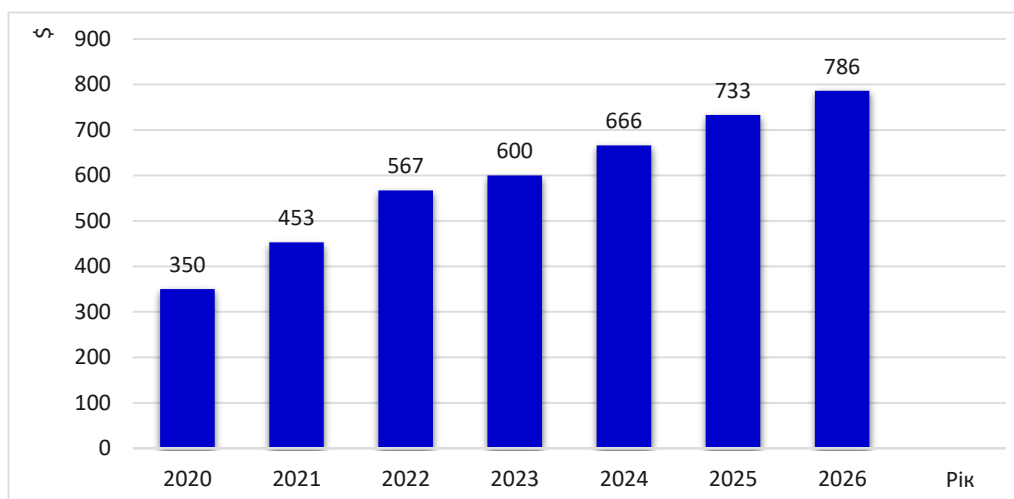


Рис. 1. Динаміка розвитку ринку цифрового маркетингу

Джерело: складено авторами на основі [4]

з боку цільової аудиторії. Завдяки використанню цифрових технологій відбувається збір інформації про споживача, який розглядається, як унікальна одиниця [3, с. 33].

– **Гнучкість та швидкість змін.** Цифрове середовище дозволяє швидко вносити зміни до контенту, дизайну, реклами та стратегії, а також миттєво адаптуватися до змін на ринку.

– **Мультимедійні можливості.** Цифрові канали дають можливість використовувати різні формати контенту – текст, зображення, відео, інфографіку тощо, що дозволяє брендам бути більш креативними та різноманітними у комунікативних процесах.

Ці переваги роблять цифрові канали найважливішим інструментом для просування бізнесу на внутрішньому та міжнародному ринках. Серед відомих світових брендів, які активно використовують цифрові канали для взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності, маркетингу та продажу, Amazon, Apple, Nike, Coca-Cola, Starbucks, Tesla, McDonald's, H&M, Netflix, L'Oreal та ін. Ці бренди використовують цифрові канали для покращення взаємодії з клієнтами, створення нових бізнес-моделей та адаптації до сучасних технологій. Це дозволяє їм не лише просувати свої продукти, а й активно залучати аудиторію, створюючи персоналізований досвід кожного клієнта.

Проаналізувавши основні особливості цифрових комунікацій, доцільно провести порівняльний аналіз традиційних каналів комунікації та digital-платформ (табл. 1).

Комунікації на цифрових платформах вирішують такі завдання, як підтримка іміджу бренду, підтримка виходу нового бренду чи продукту на ринок, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажу товарів чи послуг. Digital-комунікації є важливим інструментом електронної торгівлі, що включає інтеграцію в Інтернеті, управління інформацією, PR, обслуговування клієнтів і продажів [6].

Варто виділити найбільш популярні цифрові канали просування бренду, які надають додаткові можливості розширювати вплив на цільову аудиторію з одночасним забезпеченням адресності та персоналізації такого впливу, що, безумовно, підвищує ефективність маркетингової діяльності в умовах інформатизації суспільства:

– **мережеві медіа та портали (мережеві та загальнотематичні)** – вибір цільових медіа, медіа-пропозиції, авторські колонки, блоги, експертний контент, колаборації, спецпроекти, інтерв'ю, кейси;

– **соціальні мережа та меседжери** – акаунти та канали, фірмовий стиль, текстовий та візуальний контент, stories, live-трансляції, IGTV, хештеги, геотеги, інфлюєнсери, нетверкінг;

– **персональний сайт** – біографії (експерт-лист, прес-портрет, фото, відео, перелік послуг, інтернет-магазин, інфопродукти, контакти, розділ для ЗМІ);

– **спеціальні онлайн заходи** – вебінари, онлайн-перезентації, онлайн-виступи спікера, public talks, реалізація освітніх проєктів, онлайн-лекції;

– **Інтернет-реклама** – контекстна, мультимедійна, банерна, pre-roll, вірусна, таргетована в соціальних мережах, нативна;

– **інфопродукти** – подкасти (авторські і в якості гостя), електронні книги, гайди, інструкції, чек-листи, майнд карти, марафони.

Сучасні digital-платформи стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу, пропонуючи безліч переваг у порівнянні з традиційними каналами комунікації, оскільки дають змогу максимально ефективно та швидко вийти на глобальний ринок, забезпечуючи доступ до клієнтів у всьому світі, дозволяють бізнесу зменшити витрати на традиційні канали продажу, отримувати інформацію про цільову аудиторію, її поведінку, потреби, цінності. Цифрові платформи легко масштабуються, що дозволяє бізнесу адаптуватись до змін ринку: у разі збільшення попиту бізнес має можливість

Порівняльний аналіз традиційних та digital засобів комунікацій

Критерій	Традиційні комунікації	Цифрові комунікації
Медіа канали	ТБ, радіо, друковані ЗМІ, зовнішня реклама	Соціальні мережі (Instagram, Facebook), сайти, мобільні програми, email-маркетинг
Охоплення аудиторії	Широкий, але часто не сегментований	Таргетований, можливість точного вибору аудиторії
Швидкість передачі інформації	Повільна (затримки часу, наприклад, газетні випуски або телевізійні програми)	Миттєва (в реальному часі, наприклад, через інтернет)
Інтерактивність	Обмежена (телефон, листи)	Висока (коментарі, лайки, відповіді, участь у опитуваннях)
Вартість	Висока (реклама на телебаченні, у друкованих ЗМІ)	Більш доступна (онлайн-реклама, контент-маркетинг)
Вимірюваність ефективності	Важко виміряти точні результати	Легко вимірюється (аналітика, статистика)
Персоналізація контенту	Обмежена (наприклад, реклама на ТБ чи газетах)	Висока (таргетированные рекламные кампании, персонализированный контент)
Канали та швидкість зворотного зв'язку	Обмежені (телефон, листи, опитування); швидкість зворотного зв'язку або повільна, або зворотній зв'язок відсутній зовсім.	Значна кількість каналів (коментарі, анкети, електронна пошта, чати). Зв'язок зі споживачем може налагоджуватись миттєво.
Доступність	Залежить від місця та часу (наприклад, телебачення у певний час)	24/7 доступність через мережу Internet
Можливості для креативності	Обмежені (реклама на ТБ чи газетах)	Широкі можливості (відеоконтент, мему, інтерактивні кампанії та ін.)
Доступ до нового контенту	Обмежений (коли виходить новий випуск газети чи шоу)	Постійний доступ (новини, оновлення контенту в реальному часі)

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 6; 7; 8]

швидко розширити свої послуги або додати нові можливості без необхідності значних вкладень в інфраструктуру.

В умовах кризових ситуацій або змін на ринку digital-платформи надають бізнесу більшу гнучкість для швидкого реагування на зміни. Онлайн-канали продажів, підтримка віддаленої роботи та доступ до аналітики допомагають приймати більш поінформовані рішення та швидко адаптуватися до нових умов. Ці переваги роблять digital-платформи важливими інструментами для бізнесу, який прагне бути успішним в умовах сучасної економіки, де цифровізація відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг.

Висновки. Комунікаційний менеджмент у контексті digital-стратегій займає ключову роль у формуванні ефективної взаємодії між бізнесом та його аудиторією в умовах цифрової ери. Інновації в цифровій комунікації значно змінюють підходи до взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи розвитку нових форм комунікаційних каналів і інструментів. Цифрові інструменти маркетингових комунікацій не замінюють традиційні, а доповнюють їх та збільшують позитивний ефект у вигляді додаткового прибутку компанії. Основними перевагами для підприємств, що застосовують цифрові канали є інтерактивність, персоналізація, омніканальний підхід та вимір ефекту рекламної кампанії в режимі реального часу. Позиціонування бренду на сучасному ринку вимагає глибокого розуміння споживача, чіткого визначення цінності бренду та його складу у просуванні унікальної

ідентичності. Цифрові канали відкривають унікальні можливості для позиціонування бренду, використовуючи цифрові інструменти, креативні маркетингові стратегії та враховуючи сучасні тренди, бренди можуть залучати споживачів, підтримувати їхню лояльність та створювати міцний емоційний зв'язок. Водночас успіх залежить від здатності адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі та дотримання прозорості. Таким чином, інновації в цифровій комунікації є важливим фактором для успіху компанії на сучасному ринку. Розуміння та впровадження новітніх технологій в комунікаційний менеджмент дозволяє бізнесам не лише ефективно взаємодіяти з аудиторією, а й досягати нових рівнів розвитку та конкурентних переваг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ігнатенко Р.В. Цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи розвитку в умовах пандемії Covid-19. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 31. С.40–46.
2. Gray O., Odelli C., Pearson, J. Digital Marketing Communications BPR. In: *Digital Marketing Communications*. EASA The European Advertising Standards Alliance. May 2015. P. 7–19.
3. Іванова З.О., Іванов В.О. Особливості маркетингової комунікаційної діяльності підприємства з використанням цифрових інструментів та технологій. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 32–39.
4. Прогнозування майбутніх трендів у цифровому маркетингу та їхній вплив на рекламу. URL: <https://speka.media/prognozuvannya-maibutnix->

trendiv-u-cifrovomu-marketingu-ta-yix-vplyv-na-reklamu-pl44yz (дата звернення: 29.01.2025)

5. Deighton, J. The future of interactive marketing. *Harvard Business Review*. 1996. P. 62–151.

6. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289>

7. Брадулов П.О., Ординський В.І., Романенко Л.Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 33 (1) С. 28–32.

8. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернетмаркетингу. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54.

REFERENCES:

1. Ihnatenko R.V. (2021) Tsyfrovі komunikatsii v marketynhu: sutnist ta perspektyvy rozvytku v umovakh pandemii COVID-19 [Digital Communications in Marketing: The Essence and Prospects for Development in Pandemia Covid-19]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 31, pp. 40–46. [in Ukrainian].

2. Gray O., Odelli C., Pearson J. (2015). Digital Marketing Communications BPR. In: *Digital Marketing Communications*. EASA The European Advertising Standards Alliance. May, pp. 7-19 [in English]

3. Ivanova Z.O., Ivanov V.O. (2019). Osoblyvosti marketynhovoyi komunikatsynoyi diyal'nosti pidpryemstva z vykorystannyam tsyfrovyykh instrumentiv ta tekhnolohiy [Peculiarities of marketing communication activities of the enterprise using digital tools and tech-

nologies]. *Visnyk KNUTD. Seriya: ekonomichni nauky – KNUTD Bulletin. Series: economic sciences*, vol. 5 (139), pp. 32–39 [in Ukrainian].

4. Prohnozuvannya maibutnix trendiv u tsyfrovomu marketynhu ta yikhniy vplyv na reklamu [Forecasting upcoming trends in digital marketing and its influx into advertising]. Available at: <https://speka.media/proghnozuvannya-maibutnix-trendiv-u-cifrovomu-marketingu-ta-yix-vplyv-na-reklamu-pl44yz> (accessed January 29, 2025) [in Ukrainian].

5. Deighton J. (1996). The future of interactive marketing. *Harvard Business Review*, pp. 62–151.

6. Bratko O.S., Salamon I.R. (2022). Vykorystannya cyfrovyykh tekhnolohiy dlja prosuvannya produkciji na mizhnarodnykh rynkakh [Use of digital technologies to sell products on international markets]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (accessed January 20, 2025). [in Ukrainian].

7. Bradulov P.O., Ordynskyi V.I., Romanenko L.F. (2020) Otsiniuvannya tsyfrovyykh marketynhovyykh komunikatsii: kilkisni ta yakisni pokaznyky [Evaluating digital marketing communications: various and clear indications]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific newsletter of Uzhgorod National University. Series: International economic news and secular domition*, vol. 33 (1), pp. 28–32. [in Ukrainian].

8. Oklander M.A., Romanenko O.O. (2015) Spetsyficichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu [Specific differences between digital marketing and Internet marketing]. *Ekonomichniy visnyk NTU “Kyivskyi politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTU “Kyiv Polytechnic Institute”*, vol.12, pp. 362–371. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54 (accessed January 20, 2025). [in Ukrainian].

ОСНОВНІ РІВНІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАЛАГОДЖЕННЯTHE MAIN LEVELS OF CONFLICT IN AN ORGANIZATION
AND THE SPECIFICS OF THEIR RESOLUTION

У статті проаналізовано особливості регулювання конфліктів в організації на засадах рівневого підходу взаємодії його учасників. Схарактеризовано значення позитивного, негативного та зваженого ставлення персоналу до розв'язання конфліктних ситуацій, що може призводити як до конструктивного вирішення проблем, так і деструктивного. Зазначено основні форми конфлікту, що дозволяють зрозуміти та правильно ідентифікувати його складність та подальшого залагодження. Описано рівні конфліктів, що виникають в організації, які часто бувають кумулятивними та взаємопов'язаними. Узагальнено модель ролевих епізодів між суб'єктами конфліктної взаємодії, категорії міжгрупових конфліктів. Систематизовано стилі залагодження конфліктів, особливості їх застосування в управлінні персоналом. При цьому, конфлікти в організації за природою походження мають в собі як позитивне, так і негативне явище та є невід'ємним проявом поведінкових процесів персоналу.

Ключові слова: конфлікти в менеджменті, міжособистісне взаємодія, форми та рівні конфліктів, стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, управління персоналом.

Effective conflict management in management requires a meticulous process of systematization and the proper selection of behavior styles for both managers and staff. The significance of positive, negative, and balanced attitudes of personnel toward resolving conflict situations is characterized, as these attitudes may lead to either constructive or destructive problem-solving. The main forms of conflicts (goals, perceptions, emotions, and procedures) are analyzed, allowing a better understanding and correct identification of their complexity and further resolution. Regardless of their form, the essence of conflict lies in the incompatibility of subjective perceptions of the outcome. The identified forms of conflict do not necessarily harm the organization or negatively impact work efficiency. It is important to focus on the positive, negative, and balanced perspectives on the problematic nature of conflicts, where only one is associated with negative aspects. Conflict levels in an organization, often cumulative and interconnected, play an essential role. Intrapersonal conflict arises within an individual due to conflicts in goals, perceptions, or emotions, leading to behaviors with incompatible consequences. Interpersonal conflict occurs between two or more individuals who experience resistance to their attitudes, behaviors, or goals. The model of role conflict is discussed, which arises from role ambiguity, such as undefined tasks and approaches to employees' work behavior. Intragroup and intergroup conflicts occur when resistance and confrontation arise between groups or teams. The main categories of intergroup conflicts, which can be intense, prolonged, and complex for participants, are also systematized. Resolving interpersonal conflicts is a complex process that does not always allow for the complete avoidance of issues. Therefore, the styles of resolving interpersonal conflicts and their specific applications in personnel management have been systematized. Conflicts in personnel management, by their nature, encompass both positive and negative aspects and are an integral manifestation of the behavioral processes of employees.

Key words: conflicts in management, interpersonal interaction, forms and levels of conflicts, styles of behavior in conflict situations, personnel management.

УДК 005.7:316.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-31>

Олійник Н.Ю.

к.п.н., доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Oliynyk Nadiya

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Постановка проблеми. Необхідність урегулювання конфліктів в управлінні організацією – є звичайною справою керівника та персоналу. Соціально-трудові відносини відображають зіткнення ідей, позицій, ролей, досягнення цілей в різних колективах, що призводить до розбіжностей думок і суперечностей, які нерідко переростають у конфлікт. Кожен керівник щодня стикається з конфліктними ситуаціями в процесі управління та повинен вміти розрізняти їх за рівнями, складністю, можливістю подальшого перебігу та застосовувати різні способи їх залагодження. Якщо конфлікт залишиться некерований, то може призвести до конфронтації окремих членів або груп колективу, згорання взаємин та крайньому прояву – агресивних проявів між конфліктуючими сторонами. При цьому, управління конфліктами та успішне їх ситуативне вирішення чинять позитивний вплив до подальшого розвитку взаємовідносин і співпраці персоналу в колективі, також сприяє

конкурентноспроможності та зростанню організації на ринку.

В менеджменті важливо ідентифікувати конфлікт з різних поглядів як невід'ємну складову виробничого процесу, що улагоджує та спрямовує професійну спроможність персоналу на різних рівнях управління. Безпосереднє володіння керівником різних стилів урегулювання міжособових конфліктів, виявлення умов їх застосування передбачає становленню гармонійних відносин в трудовому колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ефективного управління конфліктами в організації, стратегії поведінкових процесів під час перебігу та конструктивного розв'язання конфліктів досліджували Ю. Бекетова, Н. Вишнякова, А. Гірник, І. Городняк, Р. Грінкевич, Г. Жаворонкова, М. Мескон, Т. Сівашенко, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, В. Шейнов та інші науковці. Основоположне визначення конфлікту вказує Г. В. Жаворонкова, а саме:

конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме [2, с. 34]. Також, слушним є характеристика конфлікту Л. Скібіцької, авторське бачення конфлікту визначає як усвідомлене зіткнення, протистояння людей, груп, взаємопротилежних, несумісних, виключають один одного потреб, інтересів, мети, відносин, цінностей, істотно значущих для осіб і груп [4, с. 265].

Окрім зазначених підходів до управління конфліктами в менеджменті, варто звернути увагу на особливості розв'язання конфліктів через медіацію, переговори, тренінги та інші методи дослідниці Ю. Чалюк. Науковець пояснює, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу та вирішити конфліктні ситуації, а переговори можуть бути ефективним інструментом для вирішення непорозуміння шляхом обговорення інтересів та потреб конфліктуючих сторін [5]. Наразі, аналіз досліджень свідчить про необхідність обґрунтування поглядів на конфлікт, відповідно основних рівнів конфлікту в організації та необхідність застосування способів їх залагодження, що виявляє вплив ефективності поведінкових процесів персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування важливості управління конфліктами в організації, з огляду на форми конфліктів та підходів їх ситуаційного сприйняття. Також необхідно дослідити стилі поведінкових процесів персоналу при розв'язанні конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних мінливих умовах управління організацією, конфлікти є частиною взаємовідносин працівників на різних щаблях управління та суб'єктами зовнішньої взаємодії. Конфлікт визначається як процес, коли одна сторона відчуває, що друга сторона протистоїть її інтересам або порушує їх [3, с. 381]. Це визначення передбачає, поряд з усвідомленням несумісності інтересів, певну взаємозалежність або співпрацю між втягнутими у конфлікт людьми. Воно зашироке, щоб його можна було застосувати до всього спектра конфліктних ситуацій і випадків, але при взаємозалежності суб'єктів організаційної системи, можна проаналізувати ставлення, цінності та стиль особи, що впливає на подальший розвиток конфлікту та конструктивні чи деструктивні його наслідки.

Спроможність зрозуміти і правильно ідентифікувати конфлікт – є важливий моментом урегулювання конфліктів. Ліквідація конфліктів складається з процесів діагностування, визначення міжособових

стилів, стратегій переговорів та інших видів втручання управління, спрямованого на попередження небажаних конфліктів і зменшення або усунення зайвого конфліктування.

Розглянемо основні форми конфліктів, а саме: цілей, уявлень, емоцій, процедур. Однак, незалежно від форм, сутність конфлікту полягає в несумісності суб'єктивного співставлення уявлень про результат. Конфлікт цілей виникає в разі несумісності бажаних для сторін або очікуваних результатів. Конфлікт цілей включає випадки невідповідності між цінностями та нормами (такими як стандарт поведінки) особи чи групи і вимогами чи цілями, які ставить в організації керівництво вищого рівня. Поширеним різновидом конфлікту цілей є ситуація, коли особа (група) ставить перед собою або перед нею постають несумісні цілі. Несумісність цілей характеризує також ступінь суперечності між цілями особи чи групи та спроможністю досягти цих цілей. Конфлікт уявлень виникає при несумісності уявлень та думок як внутрішній, коли йдеться про несумісність уявлень особи, або зовнішній, коли йдеться про несумісність уявлень різних осіб. Конфлікт емоцій виникає при несумісності почуттів та емоцій в особі або декількома особами. Також може виникнути конфлікт процедур між працівниками, які мають різні погляди на те, у який спосіб можна вирішити справу. При проведенні переговорів, сторони можуть мати суперечливі погляди на те, хто братиме участь у переговорах, де вони мають відбуватися, з яких етапів складатися і як довго триватимуть [1].

Наявність зазначених основних форм конфліктів необов'язково завдає шкоди організації або негативно позначається на ефективності роботи. Важливо зауважити на позитивний, негативний та зважений погляд проблемності конфлікту, при цьому лише один пов'язаний з негативними аспектами. Позитивний погляд на конфлікт в організаціях може бути рушійною силою. Цілеспрямоване створення або розв'язання конфлікту призводить до конструктивного вирішення проблеми, а необхідність розв'язання конфлікту змушує людей шукати шляхи зміни методів діяльності. Такий процес розв'язання конфлікту може не лише привести до інновації та зміни, а й полегшити сприйняття певних обставин. Через нег'ативний погляд, конфлікти можуть мати негативні наслідки, які відвертають зусилля від досягнення мети і ведуть до марнування ресурсів, особливо часу та коштів. Крім того, конфлікт може негативно позначатися на психологічному стані працівників та викликати стреси.

Позитивного значення набуває зважений погляд, що передуює бажаному конфлікту, можливо спровокований керівником або підлеглим задля узгодження певних непорозуміння. Деяких конфліктів можна уникнути або зменшити їхній вияв, інші вимагають розв'язання та правильного урегулювання. Зважений погляд залежить від його наслідків, які мають

широкий спектр від негативних (втрата кваліфікованих працівників, саботаж, низька якість роботи, стрес і навіть насильство) до позитивних (творчі альтернативи, глибша мотивація та відданість справі, вища якість праці та особисте задоволення).

Важливо звернути увагу на рівні конфліктів, що виникають в організаціях: внутрішньоособистісний (внутрішній конфлікт особи), міжособистісний (між особами), внутрішньогруповий (у межах групи), міжгруповий (між групами) та міжорганізаційний (між організаціями). Вказані рівні конфліктів бувають кумулятивними та взаємопов'язаними [3. с. 385–391].

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає в особі і часто набуває форми конфлікту цілей, уявлень або емоцій, коли поведінка особи веде до несумісних наслідків. Намагання особи прийняти рішення може призвести до одного (або кількох) з основних типів внутрішньоособистісних конфліктів цілей. Інтенсивність такого виду конфлікту зростає за наявності однієї чи кількох таких умов: існує декілька реальних варіантів розв'язання конфлікту; позитивні та негативні наслідки альтернативних способів дій приблизно однакові; джерело конфлікту має важливе значення для особи.

Міжособистісний конфлікт відбувається між двома чи кількома особами, які відчувають опір своєму ставленню, поведінці або цілям, які вони вважають за головні. Як і у внутрішньоособистісних конфліктах, в основі багатьох міжособистісних конфліктів лежить той чи той варіант конфлікту ролей або невизначеності ролей. Рольовий конфлікт відбувається при невизначені ролі, тобто завдань та способів поведінки, які реалізовуватиме особа, виконуючи роботу. На рисунку 1 представлено модель рольових епізодів.

Об'єктом рольового конфлікту є особа у фокусі, яка сприймає посилання та тиск посилачів ролі. Особа у фокусі реагує, змінюючи поведінку, що для посилачів ролі слугує джерелом процесу атрибуції. Рольове коло визначається групою посилачів ролі,

які безпосередньо впливають на особу у фокусі. До рольового кола можуть входити менеджер, інші члени колективу, близькі друзі, члени родини та важливі клієнти чи споживачі, яких він обслуговує.

Наступним організаційним конфліктом – є внутрішньогруповий, який включає зіткнення між кількома або всіма членами групи, що в багатьох випадках позначається на процесах, які відбуваються в групі, та ефективності її діяльності. Міжгруповий конфлікт виникає тоді, коли опір та зіткнення спалахують між групами чи командами. Такі конфлікти можуть бути дуже сильними, затяжними і складними для їх учасників. Розглянемо основні категорії міжгрупових конфліктів в організації:

1) зіткнення між працівниками на різних рівнях організації називається вертикальним конфліктом, який трапляється тоді, коли керівники намагаються надто прискіпливо контролювати підлеглих, а ті чинять опір;

2) зіткнення між групами працівників на одному й тому самому ієрархічному рівні організації зветься горизонтальним конфліктом, який виникає, коли кожен підрозділ переслідує лише свої власні цілі, нехтуючи цілі інших підрозділів, надто якщо ці цілі несумісні;

3) зіткнення, пов'язані із взаєминами органів управління з приводу повноважень, часто супроводжуються конфліктами між виробничими підрозділами та підрозділами, які обслуговують персонал;

4) конфлікти, пов'язані з особистими відмінностями: расовими, статевими, етнічним походженням, віросповіданням і т.п.

Розв'язання міжособистісних конфліктів доволі складних процес, що не завжди дозволяє повністю уникнути проблем. На рисунку 2 зображена спрощена модель Томаса-Кілмана для розуміння та зіставлення п'яти стилів розв'язання конфліктів. Вони визначені через своє місцеположення на схемі у двох вимірах: інтерес до себе та інтерес до інших. Бажання задовольнити свої власні інтереси залежить від того, наскільки ви наполегливі чи інертні в досягненні особистих цілей. Ваше бажання задовольнити інтереси інших залежить від того, наскільки ви схильні чи несхильні до взаємодії. Таким чином, п'ять стилів залагодження міжособистісних конфліктів – це різні комбінації наполегливості та схильності до взаємодії. У вас може бути природна схильність до одного чи двох стилів, але ви можете

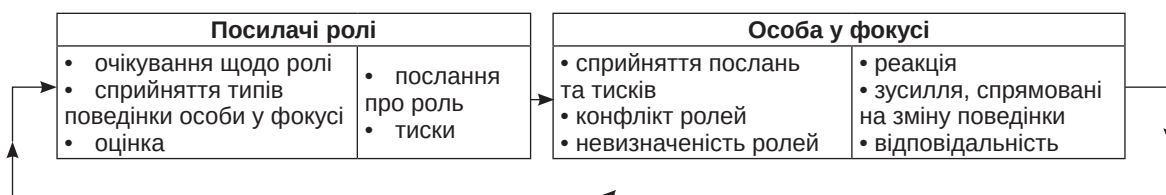


Рис. 1. Модель рольових епізодів

Джерело: [ОП, с. 387].

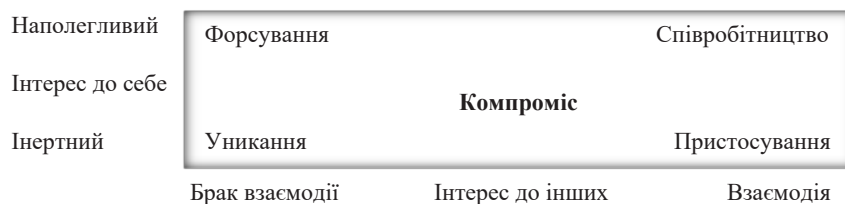


Рис. 2. Стилі залагодження міжособистісних конфліктів

Джерело: [6]

застосовувати всі стилі при зміні контексту чи складу учасників конфлікту [6].

Проаналізуємо особливості застосування стилів міжособистісної взаємодії в конфліктних ситуаціях в таблиці 1. Стиль уникання притаманний людям, які поведуться інертно та не схильні до взаємодії. Особа утримується від конфліктів, не зважає на розходження та залишається нейтральною. Цей підхід відображає нехоть до напруження та розчарування і може виходити з бажання дати конфліктові розвинути самому по собі. Коли нерозв'язані конфлікти позначаються на досягненні мети, уникання веде до негативних для організації наслідків. Наступний стиль форсування при розв'язанні конфліктів використовують наполегливі не схильним до взаємодії особистості, вони намагаються досягти своєї мети, не зважаючи на інших. Особа, яка вдається до примусу чи домінуванню, відчуває, що одна сторона має виграти, а інша – програти. Надто покладаючись

на примус, менеджер знижує мотивацію працівників, оскільки не бере до уваги їхні інтереси. Надалі розглянемо стиль пристосування, якому притаманна поведінка взаємодії та поступливості. Пристосування може представляти нееґоїстичний акт, довгострокову стратегію, спрямовану на заохочення інших до взаємодії або підкорення бажанням інших. Вдаючись до пристосування, особа намагається зменшити напруження і стрес шляхом заспокоєння та підтримки. Таким чином виявляється занепокоєність з приводу емоційних аспектів конфлікту, але мало цікавиться розв'язанням пов'язаних із ним істотних питань. Пристосування призводить приховування або замовчування особистих почуттів, тому застосування цього стилю як основного не є ефективним. Позитивним у вирішенні конфліктів в організації використовують стиль співробітництва – притаманний поведінці, що характеризується сильною взаємодією та наполегливістю. Це підхід

Таблиця 1

Доцільність застосування стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях	Особливості застосування
Уникання	- питання не має великої ваги або його важливість нетривала, а тому не варто витратити час чи енергію на розв'язання конфлікту; - бракує достатньої інформації для того, щоб ефективно врегулювати конфлікт у даний момент; - влада даної особи надто мала порівняно з владою іншої особи, тому не має шансів на те, щоб спричинити бодай якісь зміни (наприклад, у разі незгоди з новою стратегією, схваленою вищим керівництвом); - інші особи можуть ефективніше розв'язати конфлікт.
Форсування	- надзвичайні обставини вимагають швидких дій; - необхідно застосувати непопулярний спосіб дій для забезпечення довгострокової ефективності в організації або її виживання (зокрема, зниження собівартості продукції, звільнення працівників за незадовільну продуктивність); - особі необхідно вжити заходів до самозахисту, а також щоб не дати іншим скористатися перевагою над собою.
Пристосування	- особа перебуває у потенційно вибуховій ситуації, яка загрожує конфліктом емоцій, і ситуацію згладжують, щоб уникнути вибуху; - підтримання гармонії та уникнення розриву особливо важливе в короткостроковій перспективі; - конфлікт спричинений переважно особистістю конфліктуючих, і його неможливо легко розв'язати.
Співробітництво	- конфлікт як природний розвиток подій, що може бути корисним і, якщо його правильно врегулювати, навіть привести до конструктивного рішення; - виявлення довіри та неупередженість щодо інших; - якщо конфлікт успішно розв'язано, всі мають дотримуватися прийнятого рішення.
Компроміс	- згода дозволяє кожній особі відчувати себе краще або принаймні не відчувати себе гірше, ніж у ситуації недосягнення згоди; - цілкова згода («твоя перемога — моя перемога») просто неможлива; - суперечливі цілі або протилежні інтереси блокують досягнення згоди на пропозицію одного з учасників конфлікту.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 393-398]

до розв'язання міжособистісних конфліктів, коли люди прагнуть спільної перемоги а в його основі – бажання максимізувати результати, отримані разом. В менеджменті доволі часто застосовують стиль компромісу, однак, характеризується середнім рівнем взаємодії та наполегливості. В його основі підхід, що передбачає взаємні компроміси (поступки), при цьому багато хто вважає його надійним засобом розв'язання конфліктів.

Дослідження різних стилів міжособистісних поведінкових процесів в конфліктних ситуаціях доводять, що співробітництво більшою мірою характерне для осіб із певними успіхами, а не невдах, а для організацій з високою продуктивністю. Співробітництво сприймається як конструктивне використання конфлікту. Застосування співробітництва переважно породжує позитивні почуття в оточуючих, а також позитивну оцінку.

Висновки. Конфлікти в управлінні персоналом за природою походження мають в собі як позитивне, так і негативне явище та є невід'ємним проявом поведінкових процесів персоналу. Правильне управління конфліктами дозволяє керівнику обрати вірний стиль в конфліктних ситуаціях, що призводить до поліпшенню колективних відносин, конструктивних рішень досягнення цілей і подальшого розвитку організації в цілому. Варто відзначити стиль співробітництва як конструктивного вирішення конфлікту. На відміну від співробітництва, форсування та уникнення дають негативні наслідки, як правило, породжують негативні почуття в інших та негативну оцінку продуктивності та здібностей. Наслідки пристосування та компромісу, очевидно, неоднозначні. Застосування стилю компромісу зазвичай сприймається позитивно, так як конфліктуючі сторони не відчують істотних втрат своїх інтересів. Застосування стилю пристосування іноді позитивно сприймається персоналом, але не високо оцінюється продуктивність та здібності тих, хто користується цим стилем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / за ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2013. 315 с.
2. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор. 2011. 172 с.
3. Дон Гелрігел Організаційна поведінка / перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
4. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 383 с.
5. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
6. Thomas K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), Hand-book of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. PP. 900–907.

REFERENCES:

1. Yemelianenko L. M. (2013) Konfliktologhiia: navch. posib. [Conflictology: a textbook] In. V. M. Petiukha, L. V. Torhovoï. Kyiv: KNEU, 315 p. (in Ukrainian).
2. Zhavoronkova H. V., Skibitskyi O. M., Siva-shenko T. V., Tuz O. I. (2011) Upravlinnia konfliktamy: navch. posib. [Conflict management]. Kyiv: Kondor, 172 p. (in Ukrainian).
3. Don Helrihel (2012) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 726 p. (in Ukrainian).
4. Skibitska L. (2007) Konfliktologhiia: navch. posib. [Conflictology: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 383 p. (in Ukrainian).
5. Chaliuk Yu. O. (2022). Sotsialni poslугy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoriia ta praktyka [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 320 p. (in Ukrainian).
6. Thomas K. W. (1976) Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), Hand-book of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, pp. 900–907. (in English).

ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ

CHALLENGES AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY IN UKRAINE: EXPERT ASSESSMENT FOR MANAGEMENT NEEDS

Статтю присвячено аналізу експертної оцінки викликів та проблем виноградарсько-виноробного комплексу України для удосконалення підходів до управління його розвитком. Відображено основні результати всеукраїнського експертного опитування ключових стейкхолдерів виноградарсько-виноробного комплексу України, яке тривало протягом 2023-2024 рр. з організаційною підтримкою Громадської спілки «УКРСАД-ВИНПРОМ». За результатами анкетування побудовано рейтинг основних проблем розвитку сучасного виноградарства та виноробства в Україні. Проаналізовано експертну оцінку перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу після вступу України в ЄС. Охарактеризовано глобальні виклики, які постають перед українським АПК в умовах конвергенції до САП ЄС. Обґрунтовано ключові напрями посилення дієвості управління розвитком виноградарсько-виноробного комплексу України на стратегічній основі та підвищення ефективності галузі в умовах євроінтеграції та посилення конкуренції на ринку продукції виноробства.

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, управління, експертна оцінка, євроінтеграція, стратегія, виноробство, виноградарство, ринок вина, глобалізація.

Viticulture and winemaking play an important role in the development of Ukraine's agricultural sector, contributing to economic growth, job creation and rural development. These industries not only supply the domestic market with quality products, but also have significant export potential, which contributes to the country's foreign exchange earnings. The article is devoted to the analysis of expert assessment of the challenges and problems of the viticulture and winemaking complex of Ukraine to improve approaches to managing its development. The main results of the all-Ukrainian expert survey of key stakeholders of the viticulture and winemaking complex of Ukraine, which lasted during 2023-2024 with the organisational support of the Public Union 'UKRSADVINPROM', are presented. Based on the results of the survey, a rating of the main problems of the development of modern viticulture and winemaking in Ukraine was built, including high competition from imported wines in the domestic market, limited own financial resources and insufficient state support, the impact of the war, imperfect pricing, etc. The author analyses the expert perspectives on the development of the viticulture and winemaking complex after Ukraine's accession to the EU. The global challenges faced by the Ukrainian agro-industrial complex in the context of convergence with the EU CAP are described. The main prospects for strengthening the effectiveness of management of the development of the viticulture and wine complex of Ukraine on a strategic basis are identified based on the results of an expert assessment of key stakeholders, including brand development in the domestic and foreign markets; development of small farming; optimisation of the tax burden on domestic winemakers; development of specialised programmes of state support for winegrowers; fair pricing; acceleration of innovation transfer; development of wine tourism, public-private partnerships, etc. It is proved that further development of the industry on a strategic basis should take place with due regard for the interests of all stakeholders, improvement of regulatory support and support of national producers.

Keywords: viticulture and winemaking complex, management, expert assessment, European integration, strategy, winemaking, viticulture, wine market, globalization.

УДК 339.56:631.1:663.25

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-32>

Печко В.С.

к.е.н., доцент, доцент кафедри харчових та аграрних технологій, Національний університет харчових технологій

Pechko Volodymyr

National University of Food Technologies

Постановка проблеми. В сучасному світі спостерігається тренд до зміщення вподобань споживачів в бік вживання вин та органічної продукції, що відповідно розвиває культуру споживання вина по всіх куточках світу, зокрема Україні. Виноградарсько-виноробний комплекс відіграє вагомую роль в АПК, оскільки він забезпечує диверсифікацію виробництва в регіонах зі сприятливим кліматом для вирощування винограду; створює робочі місця і підтримує економічне зростання в сільських та прилеглих до них міських районах; сприяє підвищенню експортного потенціалу України, створюючи можливості для просування українських вин на міжнародних ринках. Крім того, зростаюча увага до сталого розвитку і збереження природних ресурсів вимагає вдосконалення методів вирощування винограду та виробництва вина. Таким чином, дослідження проблем і перспектив

виноградарсько-виноробного комплексу, а також удосконалення управління його розвитком, є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку та успішної інтеграції української винопродукції в глобальні ринкові процеси, що є особливо актуальним у процесі євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку виноградарсько-виноробного комплексу як складової АПК України є предметом досліджень низки вчених, серед яких Н. Аверчева [1], І. Белоус [2], Бойко Л. [3], М. Дмитрук [4], О. Єрмаков [5], О. Захарченко [6], В. Лагодієнко [7], Ю. Лупенко [8], С. Прохорчук [9], Н. Сментина [10] та інші.

Зокрема, Н. Аверчева вважає, що «сучасний стан розвитку виноградарсько-виноробного підкомплексу характеризується негативними процесами розбалансування економічних відносин, скороченням обсягів виробництва, зниженням

ефективності діяльності суб'єктів господарювання» [1, с. 64]. На думку Н. Сментиної, «виклики сучасного глобалізаційного світу, економічні загрози, структурні зміни в реформуванні аграрного сектору економіки змушують визначити стратегічні завдання на шляху посилення інвестиційної привабливості галузі, особливо в малих та середніх формах господарювання» [10, с. 124]. Як наголошує М. Дмитрук, «використання застарілих технологій та потреба значних капітальних вкладень значно стримують розвиток галузі. При цьому, рентабельність виробництва винограду на порядок вища, ніж інших найбільш поширених видів сільськогосподарської продукції» [4, с. 106].

Наукові праці дослідників сформували потужну теоретико-практичну основу обґрунтування механізмів управління розвитком виноградарсько-виноробною галуззю України. Проте поглиблених досліджень потребує врахування експертної думки ключових стейкхолдерів галузі щодо викликів та перспектив її розвитку в умовах євроінтеграції.

Постановка завдання. Метою дослідження є експертна оцінка викликів та проблем виноградарсько-виноробного комплексу України для управління його розвитком.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі оцінки проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України в умовах викликів повоєнного часу, невизначеності умов та посилення глобалізаційних й євроінтеграційних процесів, надзвичайно важливо критично оцінки експерту думку виноградарів та виноробів, науковців та інших стейкхолдерів розвитку галузі. З цією метою нами проведено всеукраїнське експертне опитування ключових стейкхолдерів виноградарсько-виноробного комплексу України шляхом розробки спеціалізованої анкети. Опитування тривало протягом 2023-2024 рр. з організаційною підтримкою Громадської спілки «УКРСАДВИНПРОМ» та охопило 62 респонденти.

У нашому дослідженні ми вживаємо категорію «виноградарсько-виноробний комплекс» як об'єкт управління, який системно включає виноградарські,

виноробні підприємства, освітньо-наукові заклади, органи державного управління, суб'єкти рекреаційно-туристичного сектору та характеризується наявністю значної кількості взаємозв'язків між елементами системи і забезпечує синергію між їх взаємодією. При цьому, у контексті обґрунтування стратегічних засад розвитку агропромислового комплексу (АПК), доцільно вживати категорію «виноградарсько-виноробний підкомплекс» як його складову нижчого ієрархічного рівня

Серед опитаних респондентів 93,8 % керівників виноградарських, 87,2% керівників виноробних підприємств, 40,0 % науковців та 100,0 % представників галузевих громадських об'єднань виноградарів та виноробів зазначили, що вважають поточний стан галузі незадовільним (табл. 1). Водночас, оцінку стану галузі «добре» надав лише один, а «дуже добре» - жоден із опитаних респондентів.

Південні області України та Закарпаття завжди славилися своїми багаторічними насадженнями, особливо виноградниками. Виробництво винограду та продуктів його переробки завжди відігравали важливу роль в соціально-економічному розвитку регіонів, що займаються їх вирощуванням [6]. На наступному етапі нами було поставлено питання щодо основних проблем розвитку виноградарства як первинної ланки галузі та джерела сировини для переробних виноробних підприємств. Саме виноградарі, постачаючи ягоди винограду, безпосередньо впливають на якість та характеристики майбутньої продукції й, одночасно, – на збереження екологічної рівноваги в агроєкосистемах. За результатами опитування, до топ-5 проблем розвитку виноградарства респонденти відносять недостатні обсяги та недосконалість програм державної підтримки виноградарів; недостатність власних фінансових ресурсів; вплив війни на ведення господарства; відсутність кваліфікованих кадрів; складність започаткування та розвитку малих виноградарських (сімейних) ферм (рис. 1).

Отримані результати засвідчують наявність суттєвих інституційних проблем, які пов'язані,

Таблиця 1

Результати всеукраїнського експертного опитування щодо стану виноградарсько-виноробного комплексу України*, %

Відповіді респондентів	Групи респондентів			
	керівники виноградарських підприємств	керівники виноробних підприємств	науково-педагогічні співробітники	представники галузевих громадських об'єднань (спілок)
<i>Як Ви оцінюєте поточний стан галузі виноградарства та виноробства у Вашому регіоні?</i>				
дуже добрий	–	–	–	–
добрий	–	–	20,0	–
задовільний	6,3	12,8	40,0	–
незадовільний (кризовий)	93,8	87,2	40,0	100,0

* n = 62

Джерело: власні розрахунки за результатами анкетування



* n = 62

Рис. 1. Ранжування основних проблем розвитку сучасного виноградарства в Україні за результати експертного опитування

Джерело: власні розрахунки за результатами анкетування

передусім, із недостатнім рівнем державної підтримки галузі та уповільненим розвитком фермерства у галузі виноградарства.

Наступний етап опитування був пов'язаний із оцінкою основних проблем розвитку українського виноробства, основними серед яких, на думку експертів, є висока конкуренція з боку імпортних вин на внутрішньому ринку; вплив війни на галузь; як і у виноградарів, недостатність власних фінансових ресурсів; недостатні обсяги та недосконалість програм державної підтримки виноробів; нестача сировини (винограду) та її низька якість (рис. 2).

Отримані результати підтверджують вирішальний вплив високої конкуренції з боку імпортної виноробної продукції із вітчизняними аналогами, що обумовлено, з одного боку, наслідками глобалізації продовольчих ринків, вищою якістю імпортного вина, доступними цінами, а з іншого – відсутністю достатніх ресурсів українських виноробів на технічне та технологічне оновлення виробничих потужностей, недостатнім рівнем державної підтримки, високим податковим навантаженням, що у кінцевому випадку не створює високих переваг у порівнянні із іноземними конкурентами.

Як влучно підкреслили Л. Бойко та В. Бойко, «для України надзвичайно важливо зараз зберегти виноробну галузь від негативного впливу війни і у подальшому відновити її, натомість виноградарська та виноробна галузі це важливі складові економіки та культурного спадку країни» [3, с. 36].

Враховуючи загрози інфляційного, фінансового та зовнішньоекономічного плану, виноробним підприємствам необхідно вирішити питання ціноутворення на сировинні та матеріальні ресурси,

забезпечити зміцнення конкурентних позицій на противагу імпортній продукції, завоювати споживача на основі переваги у якості і ціні [1]. Тому іншу важливу групу питань становить недосконалий механізм ціноутворення на продукцію, зокрема низький рівень МРЦ на фоні стрімкого зростання собівартості. Більше того, з 1 січня 2021 р. в Україні діє нульове мито на ввезення вина з країн ЄС, що передбачено зобов'язаннями України щодо обнуління імпортних мит на низку товарів протягом семирічного періоду після укладення економічної частини Угоди про асоціацію з ЄС. Варто зазначити, що до цього розмір мита на ввезення вина становив 0,3-0,4 EUR/літр. Разом з тим, європейські виробники вина мають суттєво вищі дотації від держави у порівнянні із українськими виробниками, тому їм вигідно продавати продукцію навіть за низькими цінами, що не можуть собі дозволити вітчизняні винороби.

Виноградарсько-виноробний комплекс сьогодні перебуває у процесі зростання викликів, пов'язаних із євроінтеграцією. За результатами анкетування (табл. 2), з одного боку, експерти вбачають позитивні наслідки адаптації українського законодавства до вимог Спільної Аграрної Політики ЄС (САП ЄС) на галузь, а з іншого – 56,3 % опитаних виноградарів, 51,3 % виноробів, 60,0 % науково-педагогічних працівників та 100,0 % представників галузевих громадських об'єднань (спілок) не бачать перспектив стрімкого розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в найближчі роки після очікуваного вступу України в ЄС.

Серед глобальних викликів, які постають перед українським АПК в умовах конвергенції до САП



* n = 62

Рис. 2. Ранжування основних проблем розвитку сучасного виноробства в Україні за результати експертного опитування

Джерело: власні розрахунки за результатами анкетування

Таблиця 2

Результати всеукраїнського експертного опитування щодо стану виноградарсько-виноробного комплексу України*, %

Відповіді респондентів	Групи респондентів			
	керівники виноградарських підприємств	керівники виноробних підприємств	науково-педагогічні співробітники	представники галузевих громадських об'єднань (спілок)
<i>Як, на Вашу думку, впливають процеси адаптації українського законодавства до вимог Спільної Аграрної Політики ЄС на галузь виноградарства та виноробства в Україні?</i>				
позитивно	68,8	82,1	80,0	100,0
негативно	25,0	7,7	20,0	-
складно відповісти	6,3	10,3	-	-
<i>Чи вбачаєте ви перспективи для стрімкого розвитку виноградарсько-виноробного комплексу після вступу України в ЄС?</i>				
так	12,5	20,5	20,0	-
ні	56,3	51,3	60,0	100,0
складно відповісти	31,3	28,2	20,0	-

* n = 62

Джерело: власні розрахунки за результатами анкетування

ЄС високі екологічні стандарти та вимоги до якості продукції; інтеграція до європейської системи субсидій і дотацій, яка є ключовим інструментом САП, особливо у частині підтримки малого фермерства; домінування імпортерної продукції виноробства, в т.ч. з ЄС, з якою досить складно конкурувати вітчизняним виробникам.

У цьому контексті підтримуємо думку Н. Аверчевої, яка наголосила, що реалізувати потенційні можливості ефективного розвитку виноробні підприємства можуть на основі технологічного оновлення, інтеграції з учасниками процесів руху продукції від виробника до споживача, встановлення взаємовигідних зв'язків із виноградарськими

підприємствами, впровадження маркетингових заходів тощо [1, с. 64].

Отже, в умовах євроінтеграції національні товаровиробники вже сьогодні змушені конкурувати з європейськими, і у майбутньому ця конкуренція буде лише зростати. Це обумовлює необхідність управління стратегічним розвитком виноградарсько-виноробного комплексу на інноваційних засадах, які стимулюватимуть наближення показників розвитку галузі до світових стандартів та передових європейських зразків.

Висновки. За результатами проведеного анкетування експертним шляхом визначено основні групи проблем українського виноградарства та виноробства, які, головним чином, полягають у високій конкуренції з боку імпортованих вин на внутрішньому ринку, обмеженості власних фінансових ресурсів та недостатності державної підтримки, впливом війни, недосконалим ціноутворенням тощо. За цих умов вітчизняним виноградарям та виноробам максимально важливо просувати всіма маркетинговими каналами бренд “Wines of Ukraine” («Вина України»), який був представлений на Міжнародному виноробному конгресі та вже позитивно сприймається всією міжнародною спільнотою.

Отже, основними перспективами посилення дієвості управління розвитком виноградарсько-виноробного комплексу України на стратегічній основі, за результатами експертної оцінки ключових стейкхолдерів, є розвиток бренду на внутрішньому та зовнішніх ринках; розвиток малого фермерства (сімейні виноградники та крафтові винарні); оптимізація податкового навантаження на вітчизняних виноробів; розробка спеціалізованих програм державної підтримки виноградарів; справедливе ціноутворення; прискорення трансферу інновацій, особливо в галузь первинного виноградарства; розвиток винного туризму, державно-приватного партнерства тощо. Тому подальший розвиток галузі на стратегічних засадах має відбуватись із врахуванням інтересів всіх стейкхолдерів, удосконаленням нормативного забезпечення та підтримкою національних товаровиробників.

Перспективами подальших наукових розвідок є економіко-математичне моделювання та прогнозування ефективності розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в умовах глобалізації та євроінтеграції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аверчева Н.О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного підкомплексу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.59>
2. Белоус І.В. Стратегія розвитку виноградарства і виноробства України та передумови виходу їх продукції на світовий ринок: монографія. Одеса: ННЦ «ІВІВ ім. В. Є. Таїрова», 2015. 204 с.

3. Бойко, Л., Бойко, В. Сучасні аспекти розвитку галузі виноградарства в умовах невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. (19). С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.8>

4. Дмитрук М.І. Формування пропозиції на ринку винограду сільськогосподарськими підприємствами України. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811106>

5. Єрмаков О.Ю., Удахін В. В. Інтенсифікація виробництва винограду на інноваційній основі. *Агросвіт*. 2009. № 8. С. 37–40.

6. Захарченко О.В. Тенденції, проблеми та перспективи розвитку галузі виноградарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 152–159.

7. Лагодієнко В.В., Голоднюк О.М., Мільчева В.В. Інноваційний напрямок розвитку виноробства в Україні. Маркетинг, підприємство і торгівля сучасний стан, напрями розвитку. Одеса: ОНАХТ, 2020. 757 с.

8. Лупенко Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні. *Виноградарство і виноробство: міжвідомчий тематичний науковий збірник*. 2015. Вип. 52. С. 119–122.

9. Прохорчук С.В., Петричко М.М. Напрями удосконалення інвестиційно-інноваційних процесів підприємств виноградарсько-виноробної галузі. *Бізнес-навігатор*. 2013. № 3 (32). С. 132–136.

10. Сментина Н.В. Виноградарство як перспективний напрям розвитку агробізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8. С. 123–129.

REFERENCES:

1. Avercheva N. (2021) Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti subiektiv hospodariuvannia vynohradsko-vynorobnoho pidkompleksu [Direction of increasing efficiency of management entities activities of viticulture and winemaking sub complex]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.59>
2. Belous I.V. (2015) Strategia rozvytku vynohradsstva i vynorobstva Ukrainy na peredumovy vyhodu yih produktcii na svitovyy rynek [Strategy for the development of viticulture and winemaking in Ukraine and the conditions for their output to the world market: monograph]. Odessa: NNTs “IViV im.V.Ye. Tairova”, 204 p. (in Ukrainian)
3. Boiko L., Boiko V. (2024) Suchasni aspekty rozvytku haluzi vynohradsstva v umovakh nevyznachennosti [Modern Aspects Of Viticulture Under Conditions Of Uncertainty]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, vol. (19), pp. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.8>
4. Dmytruk M. (2018). Formuvannia propozyzii na rynku vynohradu silskohospodarskymy pidpriemstvamy Ukrainy [Supply formation on the grapes market by agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika APK*, vol. 25 (11), pp. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811106>
5. Yermakov O.Yu., Udakhin V.V. (2009) Intensyfikatsiya vyrobnytstva vynohradu na innovatsiyniy osnovi [Intensification of the grape production on an innovative basis]. *Agrosvit*, no. 8, pp. 37–40.

6. Zakharchenko O.V. (2015) Tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku haluzi vynohrady v Ukraini [Trends, issues and prospects of development of viticulture in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 161, pp. 152–159.

7. Lahodiienko V.V., Holodniuk O.M., & Milcheva V.V. (2020) Innovatsiyni napriamok rozvytku vynorobstva v Ukraini. Marketynh, pidpriemstvo i torhivlia suchasnyi stan, napriamky rozvytku [Innovative direction of development of winemaking in Ukraine. Marketing, enterprise and trade: current state, development directions]. Odesa: ONAKhT, Odesa, 757 p. (in Ukrainian)

8. Lupenko Yu.O. (2015) Suchasni tendentsii rozvytku rynku produktsii vynohrady v Ukraini [Mod-

ern trends in the wine production market in Ukraine]. *Vynohradystvo i vynorobstvo: mizhvidomchy tematychnyy naukovyy zbirnyk*, vol. 52, pp. 119–122.

9. Prokhorchuk S.V., Petrychko M.M. (2013) Napriamy udoskonalennia investytsiino-innovatsiynykh protsesiv pidpriemstv vynohrady v vynorobnoi haluzi [Directions for improving the investment and innovation processes of viticulture and wine industry enterprises]. *Biznes-navihator*, vol. 3 (32), pp. 132–136.

10. Smentyna N.V. (2021) Vynohradystvo yak perspektyvnyi napriam rozvytku ahrobiznesu [Viticulture as a Prospective Direction of Agrobusiness Development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7–8, pp. 123–129.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

HR MANAGEMENT TOOLS AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

За останні десятиліття активно розвиваються новітні технології, які впроваджуються у різні сфери життя людини, у тому числі і в економіку. Використання новітніх інформаційних технологій значно покращує різні напрями економіки, дає можливість вдосконалити ведення бізнесу та збільшити ефективність ведення бізнес-процесів. Тому важливим є використання надбань сучасної диджиталізації економіки також у контексті управління людськими ресурсами і персоналом HR-менеджменті. Від того, наскільки ефективно вдасться управляти людськими ресурсами, залежить результат діяльності компанії. Отримані результати мають важливе наукове значення та є свідченням того, що в подальшому HR-менеджмент під впливом диджиталізації економіки буде лише розвиватись, тому важливо врахувати усі можливі проблеми, що дозволить забезпечити його позитивний розвиток.

Ключові слова: диджиталізація, цифровізація, HR-менеджмент, управління персоналом, диджиталізація економіки.

Over the past decades, the latest technologies have been actively developing and being introduced into various spheres of human life, including the economy. The use of the latest information technologies significantly improves various areas of the economy, makes it possible to improve business and increase the efficiency of business processes. Therefore, it is important to use the achievements of modern digitalisation of the economy also in the context of human resources management and HR management. The company's performance depends on how effectively human resources are managed. Therefore, in this paper, it was important to analyse how HR management is changing under the influence of the digitalisation of the economy. Particular attention is paid to the HR management tools and technologies used in the context of the digitalisation of the economy at the present stage. First, the study analyses the main aspects of economic digitalisation. The general features of the impact of digitalisation of the modern economy on HR management were considered. The author also analyses the main trends in HR management that occur under the influence of its digitalisation. The main HR management tools used due to the digitalisation of this process and emerged under the influence of the digitalisation of the economy are analysed. The HR management technologies used in the context of digitalisation of the economy are defined, and their features are considered. The advantages and disadvantages of using such tools and technologies are presented. The carried out analysis shows the importance of using the latest tools and technologies in modern HR management, which contributes to its improvement and increases the efficiency of modern companies in general. A scheme for analyzing the effectiveness of HRM in creative industries is proposed. The results obtained are of great scientific importance and are evidence that in the future HR management under the influence of digitalisation of the economy will only develop, so it is important to take into account all possible problems, which will ensure its positive development.

Keywords: digitalisation, digitalisation, HR-management, personnel management, digitalisation of the economy.

УДК 005.95/.96:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-33>

Прінци І.В.¹

аспірант,

Поліський національний університет

Prints Ihor

Polissia National University

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть відбуваються активні зміни у різних сферах діяльності людини, які зумовлені розвитком науки та новітніх технологій. Диджиталізація, яка забезпечує впровадження інноваційних технологій, сприяє вдосконаленню усіх бізнес-процесів у сучасній економіці, тим самим забезпечуючи її належний розвиток та вдосконалення. Одним із бізнес-процесів, у контексті якого диджиталізація сучасної економіки відіграє провідне значення, є управління людськими ресурсами. Компанії, що використовують новітні підходи до управління людськими ресурсами, мають значні успіхи у власній діяльності, характеризуються високою конкурентоспроможністю та стабільним розвитком.

Диджиталізація економіки дає можливість змінити підходи до управління персоналом, тим самим застосувавши саме ті підходи, які є найбільш ефективними у контексті кола працівників,

які належать переважним чином до сучасного покоління. Покоління, яке зростає в умовах постійної цифровізації, вимагає використання відповідних технологій і у контексті власної професійної діяльності, вимагає створення якісних умов праці та інноваційних методів і технологій управління їх діяльністю. Управління персоналом є складним та комплексним процесом, що потребує врахування усіх особливостей працівників, умов їх професійної діяльності та споживачів, на яких може впливати результат їх роботи.

Важливо розуміти, що якісне здійснення управління персоналом може бути забезпечене не лише за умов використання інноваційних методів та технологій, але багато в чому залежить від загального підходу до здійснення HR-менеджменту. Однак, вплив диджиталізації економіки на цю діяльність багато в чому є позитивним, сприяючи її вдосконаленню.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0423-9123>

Постановка завдання. Метою дослідження є необхідність дослідження того, як саме змінюються інструменти та технології HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питання розвитку HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки звертались низка українських науковців. Так, у статті Н.Г. Челядінової та В.І. Куделя проведено аналіз HR-менеджменту та цифровізації у сучасній організації, тобто встановлено те, як змінюється HR-менеджмент в умовах цифровізації [9]. М.О. Чупріна та Г.П. Желдак розглянули загальні аспекти HR-менеджменту за умов диджиталізації бізнесу [10]. Крім того, С.В. Зубарев проаналізував особливості диджиталізації процесу управління людськими ресурсами на підприємствах сфери послуг [2]. Також у роботі О.І. Іляш та П.В. Блохіна розглянуто майбутнє управління людськими ресурсами, у тому числі і у контексті змін, пов'язаних з диджиталізацією економіки [3].

Проведений аналіз лише у сегменті напрацювань вітчизняних науковців свідчить про актуальність досліджуваного питання у наукових колах, а також знаходить підтвердження даного висновку в роботах таких зарубіжних вчених як K. Stachová, Z. Stacho, P. Šamalík, F. Sekan, K. Krsteska, O. Ali, D. Said, M. Momin та ін. Проте питання того, які саме інструменти та технології HR-менеджменту використовуються в умовах диджиталізації економіки має незавершений характер, що мотивувало проведення подальших досліджень у започаткованому напрямі.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов диджиталізація економіки є одним із основних напрямів розвитку економіки держав світу. Диджиталізація у загальному розумінні передбачає певні трансформаційні процеси, використання цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнесу та виробничих процесів, збільшення рівня продуктивності та зростання якості комунікацій зі споживачами. Крім того, диджиталізація є процесом практичного застосування, трансформації у цифровий формат, збирання і зберігання, аналізу відомостей, які використовуються у різних сферах сучасної економіки. Також саме диджиталізація сприяє переведенню економічної діяльності у новий формат, який полягає у використанні різноманітних цифрових технологій та покращує оптимізацію процесів ведення бізнесу, допомагає підвищити дохід від здійснення підприємницької діяльності та сприяє вдосконаленню системи комунікації зі споживачами [6].

Окрім цього, диджиталізація економіки пов'язана з її цифровізацією, тому синонімом диджиталізації економіки може вважатись цифрова економіка, яка є наслідком структурної зміни глобальної економіки, її віртуалізації, що тим самим забезпечує збільшення темпів економічного розвитку, підвищує

рівень конкурентоспроможності, збільшує мотивацію зростання ефективності економічної діяльності. Цифровізація та диджиталізація економіки є основою розвитку сучасного суспільства. Використовуються інноваційні технології, розвиваються новітні галузі господарства, активно інтегруються інформаційно-цифрові технології. Цифрова економіка має суттєві переваги, що відкриває нові можливості для усіх аспектів здійснення господарської діяльності [1].

З огляду на це, як було зазначено на початку дослідження, в умовах диджиталізації економіки існує можливість впровадити інновації у різні сфери сучасної економіки та у різні аспекти ведення бізнесу. Зокрема, використовуються новітні інструменти та технології управління людськими ресурсами, тобто – HR-менеджменту. Сфера HR під впливом диджиталізації економіки активно трансформується: цифрові технології використовуються для вдосконалення управління людськими ресурсами, а також сприяють стратегічному перетворенню даного процесу. У даному контексті активно впроваджуються цифрові технології HR-менеджменту, які вимагають особливої підготовки від сучасних компаній. Поруч із цим, використання таких технологій має чимало переваг: автоматизація рутинних завдань, виведення усіх напрямів роботи менеджера на якісно новий рівень, можливості їх застосування в усіх аспектах HR-менеджменту. Складнощі можуть полягати у тому, що не всі працівники позитивно сприймають використання новітніх технологій, особливо це стосується осіб старшого віку. Також не всі компанії технічно готові до їх використання [5].

Одним із найбільш важливих аспектів розвитку HR-менеджменту за умов диджиталізації економіки є насамперед його цифровізація. Цифровізація процесу управління людськими ресурсами (персоналом) є процесом організації зручного цифрового середовища для працівників для того, щоб підвищити їх мотивацію та зацікавленість у роботі, а також покращити HR-бренд компанії. Відповідно, передбачається інтеграція цифрових технологій в управління людськими ресурсами, що підвищує ефективність цього процесу, враховуючи важливість інформаційно-комунікаційних технологій для працівників за сучасних умов [9].

Актуальними тенденціями розвитку менеджменту людськими ресурсами в середовищі диджиталізації є автоматизація управління людськими ресурсами; аналітика в управлінні людськими ресурсами; використання цифрового маркетингу; запровадження Smart-рекрутингу; проведення електронного навчання тощо [2]. Узагальнення досліджень О.І. Кравчук, І.О. Варіс, К.О. Рубель. дозволяє доповнити цей перелік наступними тенденціями зображеними на Рисунку 1.

Наведені тенденції свідчать про те, що HR-менеджмент в умовах диджиталізації економіки, що

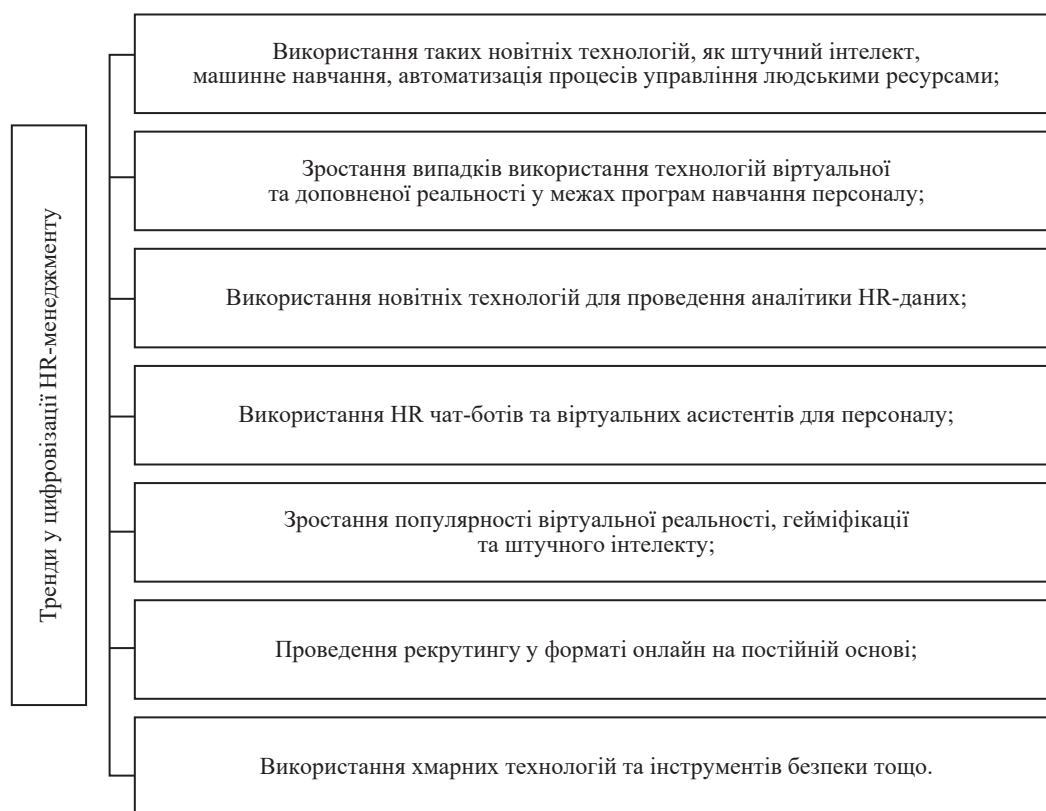


Рис. 1. Тренди у цифровізації HR-менеджменту

створює усі можливості для вдалої інтеграції новітніх технологій, стрімко розвивається. Усе це дійсно сприяє його вдосконаленню, адже новітні технології створюють чимало можливостей для ефективного управління людськими ресурсами. Відповідним чином вдосконалюються і інструменти та технології HR-менеджменту, тобто тих, які використовуються у межах компаній під час управління персоналом для того, щоб покращити їх функціонування.

Розглянемо основні інструменти HR-менеджменту, які використовуються в умовах диджиталізації економіки. Ці інструменти є цифровими та дають можливість значно покращити професійну діяльність менеджерів та вдосконалити загалом процес HR-менеджменту. До таких інструментів належать [7]:

- Спеціалізовані програми, наприклад – «Зарплата та управління персоналом», яка використовується для реалізації кадрової політики підприємства та автоматизації різних служб, у тому числі і HR-менеджменту.

- Соціальні мережі, які використовуються як для спілкування всередині компанії, так і для підбору персоналу, тобто дає можливість автоматизувати процес рекрутингу, спілкуватись з кандидатами віддалено та зменшити кількість часу, яка витрачається на цю діяльність. Також соціальні мережі використовуються для збору інформації про кандидатів. Однією з найбільш поширених є LinkedIn.

- Інструменти для проведення онлайн-тестувань, що використовують для оцінки кандидатів під час працевлаштування.

- Інструменти для електронного навчання працівників: спеціалізовані програми з вдосконалення їх кваліфікації, курси, тренінги тощо.

- Сайти з пошуку роботи, які використовуються для того, щоб розмістити актуальні оголошення щодо пошуку кандидата, а після – спілкуватись з потенційними кандидатами на вільне місце.

- Хмарні технології і сервіси, які активно використовуються у різних аспектах сучасного HR-менеджменту.

Крім того, варто виокремити наступні технології HR-менеджменту, що активно впроваджуються за сучасних умов [8]:

- Хмарні технології та самообслуговування. Компанії надають перевагу хмарним HR-системам більше, аніж тим, що розгорнуті на локальних серверах. Їх використання дозволяє підвищити продуктивність, покращити досвід працівників та краще зрозуміти співробітників. Також частково працівники можуть автоматизувати свої задачі самостійно, що дозволяє зменшити витрати часу.

- Управління персоналом на основі даних. Передбачається використання різноманітних даних, отриманих з відкритих джерел та баз даних, у тому числі технологій Big Data. Якщо компанія буде мати набір необхідних даних, отриманих з різних джерел, вона має можливість оптимізувати канали найму.

Також використовуються дані онлайн-опитувань працівників з метою поліпшення умов праці та забезпечення зворотного зв'язку.

- Технології Big Data, які використовуються для обміну контентом про вакансії, профілювання кандидатів, здійснення комунікації між претендентами та рекрутерами, дає можливість проаналізувати організаційні зв'язки, розробити кадрову стратегію тощо.

- Технологія HR-аналітики, яка використовується для того, щоб планувати кадрові рішення, аналізувати кадровий потенціал, будувати кар'єру, здійснювати рекрутинг та оцінку персоналу. Ця технологія допомагає оптимізувати прийняття управлінських рішень, створити сприятливе комунікаційне середовище тощо [4].

- HRM (HRMS) системи та HRIS системи – інноваційні технології, які використовуються в управлінні персоналом. Це спеціалізовані програми та платформи, які виконують важливі функції: відповідальність за дані про компанію, регулювання процесів, пов'язаних з продуктивністю працівників

та ін., тобто регулювання статистичної інформації у компанії. Це програми, які дозволяють автоматизувати процеси HR-менеджменту.

Згідно з проведеним аналізом інструментів та технологій HR-менеджменту, які розвиваються в умовах диджиталізації економіки, варто виокремити основні переваги та недоліки їх використання. Представимо їх у Таблиці 1.

Аналізуючи наведені у таблиці положення, підкреслимо, що використання інструментів та технологій HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки має низку переваг, що надає можливість підприємствам вдосконалити процеси HR-менеджменту, підвищити його ефективність, вдосконалити процеси комунікації тощо. Недоліки також мають місце, тому важливо працювати над їх усуненням, оскільки потенційні можливості використання таких технологій в умовах диджиталізації є значними.

Наостанок, на Рисунку 2 представимо схематично аналіз ефективності HRM креативних індустрій, за допомогою якої підкреслимо, що використання

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання інструментів та технологій HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки

Переваги	Недоліки
• Автоматизація процесів HR-менеджменту: рекрутингу, управління кадрами, ведення документації тощо; • Підвищення ефективності HR-менеджменту, оскільки цифрові інструменти дають можливість значно швидше та точніше оцінювати кандидатів, проводити онлайн-інтерв'ю, тестування тощо, тим самим зменшуючи витрати часу; • Підвищення ефективності аналізу даних та прийняття рішень, оскільки завдяки інноваційним інструментам та технологіям HR-менеджменту існує можливість значно ефективніше аналізувати дані про працівників, прогнозувати їх продуктивність тощо; • Вдосконалення процесів комунікації завдяки використанню корпоративних месенджерів та платформ для спільної роботи.	• Складнощі, пов'язані з захистом даних та конфіденційності; • Залежність HR-менеджерів від новітніх технологій; • Погіршення особистого контакту; • Необхідність формування нових навичок і вмінь у працівників; • Ймовірність супротиву з боку працівників.

HRM
↓

Сучасні технології моніторингу, аналізу та оцінки потенціалу людських ресурсів		
Категорія програмного забезпечення	Функціонал	Опис застосування
HRIS (Human Resources Information System)	Збирання та керування даними про співробітників	Включає досягнення, навички та навчання співробітників, підготовка аналітичних звітів
Performance Management Software	Управління продуктивністю, визначення цілей	Відстеження прогресу досягнення цілей, підготовка звітів та оцінювання роботи співробітників
360-Degree Feedback Tools	Оцінювання компетенцій, якостей та продуктивності	Оцінка управлінського персоналу з боку колег, підлеглих та керівників
Employee Engagement Platforms	Збір даних про психологічний клімат, задоволеність роботою	Вимірювання рівня залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей
Business Intelligence Software	Аналіз даних, включаючи результати роботи управлінського персоналу	Надання звітів та визначення ключових показників продуктивності
Talent Management Software	Відстеження потенціалу та розвитку співробітників	Включаючи управлінський персонал, сприяє плануванню кар'єри та розвитку

↓
KPI

Рис. 2. Схема аналізу ефективності HRM креативних індустрій

інструментів HR-менеджменту позитивно впливає на формування KPI HR-менеджменту.

Висновки. За підсумками проведеного дослідження підкреслимо, що інструменти та технології HR-менеджменту активно використовуються в умовах диджиталізації. У даному контексті передбачається, що за сучасних умов диджиталізації економіки передбачається низка змін у контексті інструментів та технологій управління людськими ресурсами. Забезпечується автоматизація управління людськими ресурсами, використання аналітики, цифрового маркетингу, впровадження нових підходів до рекрутингу та навчання працівників. Використання низки сучасних інструментів та технологій у HR-менеджменті позитивно впливає на процес управління персоналом у контексті автоматизації, підвищення ефективності HR-менеджменту, підвищення ефективності аналізу даних та прийняття рішень, вдосконалення процесів комунікації. У кінцевому випадку впровадження новітніх підходів в умовах диджиталізації стає основою зростання показників ефективності HR-менеджменту. З огляду на це, у подальшому актуально на практиці дослідити те, яким чином використання інструментів та технологій HR-менеджменту впливає на ефективність управління персоналом на сучасних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дирда А. М., Діденко Л. В. Диджиталізація економіки як одна зі складових розвитку смарт-суспільства. URL: https://eprints.kname.edu.ua/63244/1/Тезиси_конферен_2022-3%20каф%20економ%2B-200-201.pdf
2. Зубарев С. В. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. *Управління та адміністрування*. 2023. №4 (87). С. 282-286
3. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10.
4. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. Т. 330. С. 184-189
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №12.
6. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Диджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. №7
7. Обелець Т. Цифрові інструменти у роботі фахівців із управління людськими ресурсами. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271919>
8. Технології HR. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-tech>
9. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. №69. С. 125–129
10. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах диджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5.

REFERENCES:

1. Dyrda A. M., Didenko L. V. Dydzhytalizatsiia ekonomiky yak odna zi skladovykh rozvytku smart-suspilstva. [Digitalization of the economy as one of the components of smart society development]. Available at: https://eprints.kname.edu.ua/63244/1/Тезиси_конферен_2022-3%20каф%20економ%2B-200-201.pdf (in Ukrainian)
2. Zubariev S. V. (2023) Dydzhytalizatsiia upravlinnia HR na pidpriemstvakh sfery posluh. [Digitalization of HR management in service enterprises]. *Upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (87), pp. 282-286. (in Ukrainian)
3. Iliash O. I., Blokhin P. V. (2018) Maibutnie HR menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiia [Digitalization of HR management in service enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no.10. (in Ukrainian)
4. Kobets D. (2024) HR-analityka i Big Data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskyykh resursiv. [HR analytics and Big Data as tools of digital human resource management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, t. 330, pp. 184–189. (in Ukrainian)
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends] *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 12. (in Ukrainian)
6. Lapin A. V., Hrinchuk I. O., Oleniuk D. O. (2022) Dydzhytalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy. [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. (in Ukrainian)
7. Obeleets T. Tsyfrovi instrumenty u roboti fakhivtsiv iz upravlinnia liudskymy resursamy. [Digital tools in the work of human resource management specialists]. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271919> (in Ukrainian)
8. Tekhnolohii HR. [HR Technologies]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-tech> (in Ukrainian)
9. Cheliadinova N. H., Kudelia V. I. (2022) HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasni orhanizatsii. [HR management and digitalization in a modern organization] *Infrastruktura rynku*, no. 69, pp. 125–129. (in Ukrainian)
10. Chuprina M. O., Zhaldak H. P. (2020) Osoblyvosti HR-menedzhmentu v umovakh dydzhytalizatsii biznesu. [Features of HR management in the context of business digitalization]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, no. 5. (in Ukrainian)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМ СТАНОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВАTHEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING
THE FINANCIAL CONDITION OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

В статті відмічено, що успішне управління підприємством у динамічному ринковому середовищі неможливе без ефективного управління його фінансовим станом. Надано визначення управлінню фінансовим станом підприємства, як цілеспрямована діяльність, завданням якої є оптимізація фінансових потоків, зменшення фінансових ризиків та поліпшення ефективності використання фінансових ресурсів, що має забезпечити фінансову стабільність суб'єкта господарювання в довготривалій перспективі. Визначено мету та ключові завдання, а також суб'єкти та об'єкти управління фінансовим станом аграрного підприємства в залежності від рівня управління; представлено основні стадії управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства за процесним підходом. Зазначено, що кінцевими цілями управління фінансовим станом є зменшення витрат, збільшення прибутковості та ринкової вартості.

Ключові слова: фінансовий стан, аграрне підприємство, управління фінансовим станом, суб'єкти та об'єкти управління, процесний підхід.

The article notes that successful management of an enterprise in a dynamic market environment is impossible without effective management of its financial condition. This process requires not only an in-depth analysis of financial indicators, but also constant improvement of the company's financial strategy. The choice of optimal methods of managing financial resources depends on many factors, including the stage of the company's development, its strategic goals and external economic conditions. In today's business environment, managers must have the skills not only to assess the financial condition, but also to actively influence it in order to ensure the stable development of the enterprise and its competitiveness. The management of the financial condition of the enterprise is defined as a purposeful activity focused on optimizing financial flows, minimizing financial risks and increasing the efficiency of the use of financial resources in order to ensure the long-term financial well-being of the business entity. The purpose and key tasks, as well as subjects and objects of financial management, are defined. The subjects of the management of the financial condition of the Agricultural Sector Society are specified, in particular: the owner, the director, the General Assembly, the heads of production units and external stakeholders, namely the state and others. The article gives the key characteristics of the objects of management of the financial condition of an agrarian enterprise depending on the level of management, which include: operational, tactical, and strategic levels. The main stages of managing the financial state of an agricultural enterprise according to the process approach are presented, namely: collection and analysis of financial information, diagnosis of the financial state of the enterprise, forecasting of financial results, development of a financial strategy, implementation of a financial strategy, control and monitoring of the implementation of plans, control and improvement of the financial strategy. The classification of methods for an agricultural enterprise is summarized, namely: vertical and horizontal analysis, comparative analysis, factor method, trend method, coefficient method. It is noted that the ultimate goals of financial management are to reduce costs, increase profitability and market value.

Key words: financial condition, agricultural enterprise, financial condition management, subjects and objects of management, process approach.

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-34>

Строченко Н.І.

к.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Зеленський А.С.

аспірант кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Strochenko Natalia

Sumy National Agrarian University

Zelenskyi Andrii

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Управління фінансовим станом аграрного підприємства є обов'язковим елементом його загальної системи управління. Управління фінансовим станом полягає у пошуку джерел фінансових ресурсів, в оптимізації фінансових ресурсів, що здійснюється за допомогою планування, контролю та аналізу доходів, витрат, активів, пасивів та грошових потоків. Отже, для ефективного управління фінансовим станом аграрного підприємства слід використовувати системний підхід, постійно аналізувати фінансові показники в тісному взаємозв'язку з іншими аспектами діяльності підприємства. Фінансову стратегію слід формувати у відповідності до загальної бізнес-стратегії підприємства. Реагування на будь-які відхилення від запланованих показників та коригування фінансової політики слід здійснювати оперативньо на основі аналізу змін та явищ, що відбуваються у зовнішньому підприємницькому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сфері управління фінансовим станом протягом багатьох років накопичено значний досвід як західними, так і українськими дослідниками. Їхні роботи, ґрунтуючись на класичних підходах, доповнені новими методами та інноваційними рішеннями, що робить їх цінними для сучасних аграрних підприємств. В ході проведення дослідження з проблематики управління фінансовим станом використано наукові праці таких авторів, як: Куцай Н.С. та ін. [4], Tomchuk O. [7], Чепка В. та ін. [5], Бегун С. [1], Караченко В. та ін. [2] та ряду інших вчених.

Важливість теоретичних розробок та висока практична значущість отриманих результатів, зокрема для аграрних підприємств, обумовлюють необхідність поглиблення дослідження проблеми управління фінансовим станом аграрного підприємства з метою пошуку резервів його покращення.

Постановка завдання. Метою дослідження в даній статті є огляд теоретико-методичних аспектів управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства з метою його покращення фінансового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий стан аграрного підприємства обумовлює спроможність підприємства до стабільної довготривалої діяльності. В праці Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. виокремлено основні підходи до визначення фінансового стану: як рівень збалансованості активів та пасивів, як стан капіталу та спроможність підприємства до розвитку, як показник фінансової конкурентоспроможності, як здатність фінансувати свою поточну діяльність, як сукупність показників, що відображають процес формування та використання капіталу [5]. Враховуючи багатоаспектність сутності фінансового стану, то для досягнення стійкого становища на підприємстві слід здійснювати управління фінансовим станом.

Під управлінням фінансовим станом на підприємстві, Куцай Н.С. розуміє комплексний процес, який включає систему завдань та послідовність етапів реалізації управління [4].

Управління фінансовим станом аграрного підприємства у широкому розумінні є комплексом дій, що необхідні для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів для досягнення його цілей розвитку підприємства. Управління фінансовим станом передбачає вивчення фінансових аспектів у сукупності з іншими сферами господарювання підприємства, такими як виробництво, маркетинг, інвестиції.

У вузькому розумінні управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства – це сукупність інструментів та дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Від цього залежить здатність підприємства до виживання в умовах фінансових потрясінь.

В праці Каращенко В., Рибіцький О. визначено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на управління фінансовим станом аграрних підприємств, зокрема: сезонність, вплив природно-кліматичних умов, валютні коливання, динамічність цін, державне регулювання [2].

У зв'язку з наявністю численних впливів, слід визначити мету управління фінансовим станом аграрного підприємства. Вона полягає у забезпеченні стабільної господарської діяльності та виявленні резервів подальшого розвитку на основі ефективного використання фінансових ресурсів, оптимізації витрат, оптимізації доходів і витрат. Окремо, як мету управління фінансовим станом, слід виокремити мінімізацію фінансових ризиків, що дозволяє забезпечити стабільну діяльність та розвиток в довготривалій перспективі.

Для досягнення мети управління фінансовим станом аграрному підприємству слід вирішити такі завдання:

- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів шляхом раціонального їх використання, зменшення витрат та оптимізації доходів;
- досягнення фінансової стійкості підприємства шляхом забезпечення достатнього обсягу грошових ресурсів для своєчасного виконання всіх фінансових зобов'язань;
- збільшення прибутковості підприємства за рахунок підвищення рентабельності та виробництва високорентабельних видів продукції та за рахунок знаходження вигідних каналів реалізації;
- зниження фінансових ризиків шляхом постійного моніторингу, виявлення та знешкодження або мінімізації можливих ризиків;
- залучення інвестицій шляхом підвищення інвестиційної привабливості;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю шляхом постійної роботи з контрагентами для своєчасного погашення боргів перед кредиторами та стягнення боргів від дебіторів;
- впровадження страхування фінансових ризиків;
- постійний моніторинг, контроль та аналіз фінансової діяльності з метою вчасного реагування на відхилення фактичних фінансових показників від запланованих.

Управління фінансовим станом підприємства є невіддільним елементом загального управління, що охоплює взаємодію керівництва та фінансових ресурсів підприємства.

В аграрному секторі найбільш розповсюджена організаційно-правова форма – Товариство. Суб'єктами управління фінансовим станом Товариства аграрного сектору є особи, що реалізують мету Товариства, а саме:

1. Власники Товариства, які безпосередньо визначають стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства, наприклад, інноваційно-інвестиційні проекти по освоєнню сучасних технологій агропромисловства, розширення напрямів діяльності, або ж збереження стабільного фінансового стану.
2. Загальні збори, як вищий орган управління Товариством, приймають найважливіші рішення, затверджують фінансову звітність, визначають напрями розподілу прибутку, внесення змін до статуту, впливає на прийняття рішень щодо фінансової діяльності підприємства.
3. Вищий виконавчий рівень управління аграрним підприємством, який представлений посадами директора та його заступників. Вони забезпечують реалізацію в життя визначених власниками стратегічних напрямів розвитку господарства.
4. Менеджери структурних підрозділів, які безпосередньо відповідають за виконання планів і забезпечення фінансових результатів Товариства.

Крім вказаних внутрішніх суб'єктів, фінансовий стан аграрного підприємства залежить і від зовнішніх суб'єктів, таких як державні органи влади, кредитори, інвестори, конкуренти [7].

Об'єктами управління фінансовим станом аграрного підприємства є сукупність фінансових ресурсів, джерел їх надходження, процесів використання, які контролюються суб'єктами управління з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та досягнення визначених стратегічних та тактичних цілей.

Визначені об'єкти залежать від рівня управління (рис. 1).

З рис. 1 бачимо, що операційний рівень управління фінансовими ресурсами сфокусований на поточній діяльності, відповідно об'єктами управління є поточні показники. Прикладом управлінських рішень операційного рівня є щоденне планування, контроль витрат матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю тощо.

Тактичний рівень сфокусований на короткострочкових планах та цілях, відповідно об'єктами управління є складання бюджетів, проектів, показників діяльності підрозділів. Прикладом управлінських рішень є складання річного бюджету, оцінка доцільності інноваційно-інвестиційних проектів.

Стратегічний рівень сфокусований на довгостроковому плануванні. Об'єктами управління є інвестиція, структура фінансових ресурсів, ризику. Прикладом управлінських рішень є обрання напрямів розвитку, джерел фінансування, управління портфелем бізнесу.

Як бачимо, фокуси управління вказують на основну мету кожного рівня управління, а самі фокуси конкретизуються на основі цілей та бажаних результатів. Наприклад, на операційному рівні метою

є оптимізація витрат, а на стратегічному – збільшення ринкової частки.

Застосування системного підходу до управління фінансовим станом аграрного підприємства передбачає проведення багатостороннього аналізу різних взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективність діяльності.

Окрім мети, завдань, суб'єктів, об'єктів управління фінансовим станом важливе значення мають інші складові, які також впливають на стабільність фінансового стану. Одним із них є взаємозв'язок функції фінансового управління з виробничою, маркетинговою, кадровою функціями підприємства. Окрім цього на фінансову стабільність підприємства впливають зміни та явища зовнішнього середовища, зокрема ринкові умови, державне регулювання, банківський сектор та інші фінансові структури.

Важливу роль у досягненні фінансової стійкості відіграє досконалість системи інформаційного забезпечення, яке включає збір, обробку та аналіз фінансових даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Отже, управління фінансовим станом підприємства є не лише сукупністю елементів, що взаємодіють у рамках загальної системи, але й як безперервним і динамічним процесом, що охоплює різноманітні методи, форми та інструменти, за допомогою яких здійснюється фінансове управління [3].

Враховуючи зазначене, важливого значення набуває процесний підхід до управління фінансовим станом. На рис. 2 представлено основні стадії управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства за процесним підходом.

З рис. 2 бачимо, що управління фінансовим станом аграрного підприємства передбачає такі етапи: збір і аналіз фінансової інформації для оцінки поточного стану підприємства. Далі, на



Рис. 1. Класифікація об'єктів управління фінансовим станом аграрного підприємства в залежності від рівня управління

Джерело: власна розробка авторів

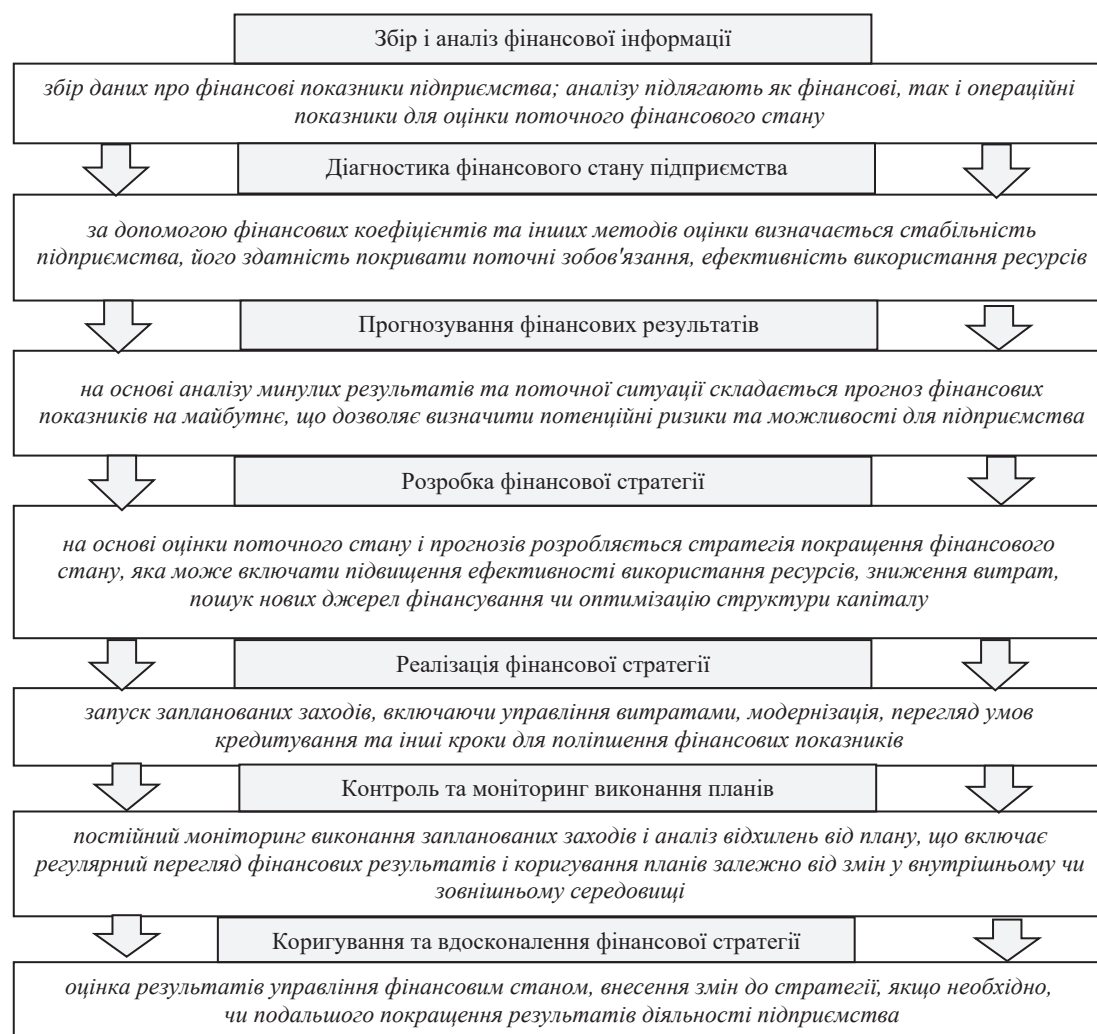


Рис. 2. Процес управління фінансовим станом аграрного підприємства

Джерело: власна розробка авторів

основі прогнозів та оцінки ризиків, здійснюється розробка фінансової стратегії. Потім використовуються заходи для покращення фінансових показників. Важливим етапом є постійний моніторинг і контроль виконання стратегії, що необхідно для вчасного коригування стратегії для досягнення бажаних результатів.

На відміну від статичної моделі, де управління фінансовим станом розглядається як набір окремих етапів, процесний підхід передбачає необхідність інтеграції різних управлінських функцій в єдиний потоковий процес. Процесний підхід забезпечує безперервне пристосування підприємства до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процесний підхід актуальний для аграрних підприємств, які потребують швидкої реакції на зміну природно-кліматичних, ринкових та макроекономічних умов і є визначальним чинником успішного фінансового управління [3].

Цей підхід є найбільш сучасним та дієвим інструментом управлінської діяльності, метою

чого є постійне покращення та оптимізація фінансових потоків протягом всього життєвого циклу підприємства.

Діагностика фінансового стану аграрного підприємства має важливе значення для оцінки його стабільності та здатності ефективно функціонувати в ринкових умовах. Діагностика включає оцінку поточного фінансового стану підприємства, визначення його фінансової стійкості, здатності вчасно пристосуватися до змін техніко-економічних умов, а також виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності.

Для здійснення успішної діагностики використовують дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. До методів діагностики фінансового стану аграрного підприємства відносять вертикальний та горизонтальний аналіз, порівняльний аналіз, факторний метод, метод трендів, а також найбільш поширений – метод коефіцієнтів.

На основі отриманих результатів аналізу фінансового стану кожному підприємству, в тому числі й аграрному, слід постійно виявляти резерви для

поліпшення своєї діяльності. Зважаючи на постійні зміни в економічному середовищі та відсутність універсальної методики обліку та аналізу для аграрного сектору, дуже важко здійснити точний прогноз значень найбільш важливих фінансових показників. Але, на основі існуючих даних бухгалтерської звітності є можливим розроблення орієнтовних моделей для оцінки найбільш важливим параметрів, що можуть мати значення в різних економічних ситуаціях [6].

Висновки. Отже, фінансовий стан аграрного підприємства має важливе значення для забезпечення можливостей його розвитку. А ефективне управління фінансовим станом підприємства є стратегічним завданням, яке виходить за межі традиційного фінансового аналізу. Управління фінансовим станом передбачає комплексне планування та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Управління фінансовим станом здійснюють внутрішні та зовнішні суб'єкти управління. Об'єктів управління фінансовим станом аграрного підприємства залежать від рівня та фокусу управління. Для здійснення управління фінансовим станом доцільно використовувати системний та процесний підходи. Ключовими цілями управління фінансовим станом є збільшення доходів, зниження витрат, підвищення прибутковості та ринкової вартості аграрного підприємства. Для досягнення цих цілей необхідно створити систему управління, яка дозволить своєчасно виявляти та мінімізувати фінансові ризики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (32). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>
2. Каращенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>
3. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Мельников О.О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 5. Pp. 80–94.
4. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14)
5. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 96–102. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7182&i=14>
6. Krasnostanova N., Yatskevych I., Zhuravel O., Vasyutynska L., Akymenko N. Directions of monitoring the financial activity of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2022. 25(7). 82–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\)./2022.82-89](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7)./2022.82-89)
7. Tomchuk O. Methodology for analysis of the financial condition of agricultural enterprises and ways of its enhancement. *Three Seas Economic Journal*. 2021. № 2(3). 104–117. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-14>

REFERENCES:

1. Behun S. (2023) Osoblyvosti analizu finansovoho stanu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the analysis of the financial state of the enterprise in the conditions of martial law] *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, vol. 4(32), pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42> (accessed February 24, 2025)
2. Karashchenko V., Rybitskyi O. (2024) Efektyvne upravlinnia finansovymy resursamy u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. [Effective management of financial resources in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139> (accessed February 24, 2025)
3. Kobzev I.V., Melnykov O.F., Melnykov O.O. (2023) Analiz metodiv otsinky finansovoho stanu pidpriemstva prydatnykh do prohnorozuvannia na formalnomu rivni v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomiky [Analysis of methods for assessing the financial state of the enterprise suitable for forecasting at the formal level in conditions of unstable economic development]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 5, pp. 80–94.
4. Kutsai N.S., Demchuk V.O. (2021) Sutnist, zadachi ta etapy upravlinnia finansovym stanom pidpriemstva [The essence, tasks and stages of managing the financial condition of the enterprise]. *Modern Economics*, vol. 25, pp. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14) (accessed February 24, 2025)
5. Chepka V., Sviderska I., Havrylenko Yu. (2020) Finansovy stan pidpriemstva: teoretychni osnovy. [Financial condition of the enterprise: theoretical foundations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 19–20, pp. 96–102. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7182&i=14> (accessed February 24, 2025)
6. Krasnostanova N., Yatskevych I., Zhuravel O., Vasyutynska L., Akymenko N. (2022) Directions of monitoring the financial activity of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*, vol. 25(7), pp. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\)./2022.82-89](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7)./2022.82-89) (accessed February 24, 2025)
7. Tomchuk O. (2021) Methodology for analysis of the financial condition of agricultural enterprises and ways of its enhancement. *Three Seas Economic Journal*, no. 2(3), pp. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-14> (accessed February 24, 2025)

ФОКУС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

FOCUS ON ENSURING THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті відмічено, відновлення стабільного та ефективного аграрного виробництва є пріоритетним завданням, а розвиток інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери допоможе забезпечити стабільне виробництво продовольства, обґрунтовано доцільність визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, серед яких може бути: розвиток цифрових компетенцій та навичок, формування та підтримка інноваційної культури, управління знаннями та інтелектуальною власністю, розвиток лідерських навичок та стратегічного мислення, залучення та утримання талантів. Розроблено заходи щодо впровадження кожного фокусу та запропоновано критерії їх вибору. Застосування рекомендацій дозволить підприємствам аграрної сфери розвинути свій інтелектуальний капітал, успішно адаптуватися до цифрової економіки та отримати значні конкурентні переваги.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, підприємства аграрної сфери, цифрова економіка, розвиток інтелектуального капіталу, фокус забезпечення.

The article notes that the aggressive war has jeopardized the food security of Ukraine and the world, and therefore the restoration of stable and effective agricultural production is a priority task, and the development of intellectual capital of agricultural enterprises will help ensure stable food production, meet the needs of the domestic market and contribute to global food security. The feasibility of determining the focus of ensuring the development of intellectual capital of agricultural enterprises in the digital economy is substantiated, including: the development of digital competencies and skills, the formation and support of an innovative culture, knowledge and intellectual property management, the development of leadership skills and strategic thinking, the attraction and retention of talents. Measures have been developed to implement each focus and it has been proven that the criteria for choosing a focus for ensuring the development of intellectual capital for an agricultural enterprise in the digital economy should be its compliance with strategic objectives and be based on an analysis of the strategic goals of the enterprise, the current state of its human resources, as well as an assessment of the economic efficiency of the relevant development programs. It is emphasized that the success of intellectual capital development depends on management support, involvement of all levels of the enterprise, constant monitoring and evaluation of results. Defining a clear focus for ensuring the development of intellectual capital for agricultural enterprises in the digital economy is an integral part of their successful post-war recovery, which will allow: to overcome the consequences of the war and adapt to new conditions; to introduce innovations and increase the efficiency of agricultural production; to restore competitiveness in domestic and foreign markets; to ensure food security; to attract investments and promote environmentalization, intellectualization and sustainable development of the agricultural sector. Neglecting the development of intellectual capital can lead to the lag of the agricultural sector, loss of competitive advantages and slowing down the pace of recovery of the Ukrainian economy.

Keywords: intellectual capital, agricultural enterprises, digital economy, development of intellectual capital, focus of provision.

УДК 338.1:005.336.4:658:004.383.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-35>

Чернявський І.Ю.

к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів та природокористування України

Cherniavskyi Ivan

University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

Постановка проблеми. Для після воєнного відновлення, визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу для підприємств аграрної сфери України, вважаємо архіважливим та актуальним. Нашу позицію, обґрунтуємо наступним: війна завдала підприємствам аграрної сфери істотних втрат і руйнувань, що зумовило колосальні збитки, втрату техніки, посівних площ, інфраструктури, логістичних ланцюгів. Крім того, значна частина кваліфікованих кадрів мобілізована, виїхала за кордон або внутрішньо переміщена, що призвело до дефіциту досвідчених фахівців, спостерігається порушення виробничих процесів, втрата традиційних ринків збуту, ускладнення доступу до фінансування. У таких умовах, інтелектуальний капітал стає критично важливим активом для виживання, адаптації та відновлення підприємств аграрної сфери. Водночас, необхідна суттєва

трансформація парадигми аграрного виробництва, оскільки війна прискорила необхідність переходу до більш стійких, ефективних, екологічних та інноваційних моделей ведення аграрного бізнесу. При цьому, зростає потреба у впровадженні точного землеробства, цифрових технологій, екологічно чистих методів, нових сортів та гібридів, а для успішної адаптації до цих змін необхідні знання, навички, досвід та творчий потенціал працівників. Саме визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу дозволить підприємствам аграрної сфери в умовах цифрової економіки, ефективно використовувати нові технології та підходи, підвищувати продуктивність, зменшувати залежність від зовнішніх чинників та конкурентно змагатися на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти забезпечення розвитку інтелектуального

капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки ставали предметом наукового пошуку та дискусій вітчизняних і зарубіжних дослідників, особливо цікавими вважаємо представлені надбання, що запропонували: Бородіна О. М. [1], Гудзь О.Є. [2,3], Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. [3], Ігнатко М. [4], Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. [5], Нагорняк Г., Ханнуф К. [6], Н. Рашевська, Л. Поливанна [7], Д. Тітов, В. Олексієнко [8], Baima G., Forliano C., Santoro G., Vrontis D. [9], Edvinsson L. [10]. Водночас відмітимо, що науковці не сконцентрували свою увагу на визначенні фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, що переконані для після воєнного відновлення є особливо важливим.

Постановка завдання. Метою статті є визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для успішного та прискореного їх після воєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна історично вважається потужним важливим гравцем на світовому аграрному ринку. Воєнне вторгнення росії принесло підприємствам аграрної сфери і сільським територіям руйнації та проблеми, посилення конкуренції, загострення боротьби за усі ресурси й підтримку держави, розкрадання ворогом приміщень, техніки, обладнання, запасів продукції. До цих труднощів підприємств аграрної сфери, додалися й кадрові проблеми, пов'язані із мобілізацією й міграцією. Достатньо зазначити, що у до воєнний період темпи зростання підприємств аграрної сфери вважалися одними з найвищих (щорічне зростання 5–6%), а частка аграрного виробництва у ВВП становила 10,9%, і до 2021 р. досягала 17% внутрішньої зайнятості та 45% експортних надходжень [5, 8]. Цілеспрямовані атаки росії на вітчизняну аграрну сферу, обстріли виробничих об'єктів, енергетичної інфраструктури, мінування угідь, спалювання урожаю й техніки, блокада чорноморських портів, підлив дамби Каховської ГЕС тощо, надзвичайно ускладнили діяльність підприємств аграрної сфери та розвиток їх інтелектуального капіталу, тільки у 2022 році українські агро-виробники втратили 37,4% (32 млн т урожаю зерна) зрівняно 2021 роком [5; 8]. При цьому, «сучасне агропромислове виробництво зіштовхується із рядом викликів, що пов'язані із змінами ринкових умов, необхідністю застосування інноваційних технологій та зростаючими вимогами споживачів. За даних умов відчувається недостатність традиційних підходів управління для досягнення ефективності та конкурентоздатності» [4].

Відновлення експортного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери є ключовим для економічного відродження країни у післявоєнний період. А, інвестиції

в інтелектуальний капітал, такі як навчання, підвищення кваліфікації, залучення талановитих фахівців, сприятимуть виробництву високоякісної та конкурентоспроможної аграрної продукції, оскільки саме, інтелектуальний капітал забезпечить підприємствам аграрної сфери необхідні компетенції для адаптації до мінливих умов глобального ринку, розширення експортних можливостей та залучення інвестицій у післявоєнний період.

Наголосимо, що агресивна війна поставила під загрозу продовольчу безпеку України та світу, і тому відновлення стабільного та ефективного аграрного виробництва є пріоритетним завданням, а розвиток інтелектуального капіталу, особливо в таких сферах, як управління ресурсами, логістика, технології зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, сприятиме підвищенню ефективності підприємств аграрної сфери та зменшенню їх втрат. Розвиток інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери допоможе забезпечити стабільне виробництво продовольства, задовольнити потреби внутрішнього ринку та сприятиме глобальній продовольчій безпеці [1; 3; 7; 9].

Водночас, інвестори зацікавлені у вкладеннях у підприємства аграрної сфери з висококваліфікованим персоналом, здатним до інновацій та ефективного управління, а потужний розвиток інтелектуального капіталу сигналізує про готовність підприємства до змін, інновацій та сталого розвитку, що підвищує його інвестиційну привабливість. Інвестиції у розвиток інтелектуального капіталу сформують сприятливе середовище для залучення інвестицій в аграрну сферу, що сприятиме його швидкому відновленню та модернізації, при цьому важливим є визначення пріоритетних фокусів забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. О. Бородіна [1] окреслює „особливості формування і розвитку людського капіталу в аграрній сфері: висока питома вага людського капіталу аграрного сектора економіки (у фізичному вимірі); найнижчі якісні характеристики людського капіталу порівняно з іншими галузевими капіталами; найнижча питома вага суспільних витрат на формування і розвиток людського капіталу аграрного сектора; прискорена економічна зношувальність людського капіталу через застарівання знань і навичок, набутих за радянських часів, недостатнє їх оновлення в сучасних умовах та девальвація новонабутих знань і практичних навичок через неможливість їх практичного застосування в реальному житті” [1]. Тобто, визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для успішного та прискореного їх після воєнного відновлення має свої особливості [1; 3; 7; 9].

Таким чином, опираючись на пропозиції науковців [2; 4; 6; 7; 8] та власні спостереження, акцентуємо, що в умовах цифрової трансформації

аграрної сфери, підприємствам необхідно активно розвивати свій інтелектуальний капітал, щоб залишатися конкурентоспроможними та прискорити своє відновлення у післявоєнний період. Л. Едвінсон, обґрунтовує такий підхід і стверджує, що «інтелектуальний капітал – це здатність перетворювати знання і нематеріальні активи на ресурси, що створюють багатство, шляхом примноження людського капіталу на структурний. Це ефект мультиплікатора інтелектуального капіталу» [10]. При цьому, доцільними ми визначили п'ять пріоритетних фокусів забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. Розглянемо їх більш детально.

Оскільки, в умовах цифрової економіки, цифрові технології мають вирішальне значення для створення нових продуктів та цінностей [3; 4; 6; 9], що дозволяє як великим, так і малим підприємствам аграрної сфери досягати конкурентних переваг, то першим пріоритетним фокусом може бути розвиток цифрових компетенцій та навичок, оскільки сьогодні, цифрові технології пронизують усі аспекти аграрного виробництва – від точного землеробства до управління ланцюгами постачання, а відсутність цифрових навичок у працівників обмежує здатність підприємства ефективно використовувати ці технології. Для цього необхідно:

- здійснити оцінку потреб у навчанні та визначити конкретні цифрові навички, необхідні для кожної ролі на підприємстві;
- розробити внутрішні та зовнішні програми навчання та перекваліфікації з фокусом на ключові цифрові технології: Big Data, IoT, AI, блокчейн, цифрові платформи;
- запрошувати зовнішніх експертів для проведення тренінгів та консультацій;
- підтримувати самонавчання й саморозвиток, забезпечити доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших ресурсів для цього;
- підтримувати культуру безперервного навчання, створити атмосферу, де постійне навчання та розвиток цифрових навичок є пріоритетом.

Другим пріоритетним фокусом може бути формування та підтримка інноваційної культури, оскільки цифрова економіка вимагає постійних інновацій для адаптації до змінних умов ринку та впровадження нових технологій, а саме інноваційна культура стимулює генерацію нових ідей та їх успішну реалізацію. Для цього необхідно:

- сприяти заохоченню експериментів, надавати працівникам можливість експериментувати з новими технологіями та підходами;
- створити простори для комунікацій, забезпечити платформи для обміну ідеями та співпраці між різними відділами;
- підтримувати креативність, заохочувати креативне мислення та генерування нетрадиційних рішень;

- запровадити визнання та винагороди за інновації, відзначати та заохочувати працівників, які пропонують та реалізують інноваційні ідеї;

- впровадити agile-методологію, використовувати гнучкі методи управління інноваційними проектами, які сприяють швидкій адаптації до змін.

Третім пріоритетним фокусом може бути управління знаннями та інтелектуальною власністю, оскільки, саме знання та інтелектуальна власність є ключовими активами підприємств аграрної сфери, а ефективне управління ними дозволяє захистити конкурентні переваги та монетизувати інтелектуальний капітал. Для цього необхідно:

- сформувати бази знань, розробити централизовану базу знань, де буде зберігатися вся важлива інформація про технології, процеси та ринки;
- провести стандартизацію бізнес-процесів та ланцюгів, тобто необхідно задокументувати та стандартизувати ключові бізнес-процеси, щоб забезпечити їх ефективне відтворення;
- здійснити захист інтелектуальної власності, оформити патенти, авторські права та інші форми захисту інтелектуальної власності на інноваційні розробки;

- запровадити систему стимулювання обміну знаннями, сформувати механізми для обміну знаннями між працівниками, наприклад, менторство, тренінги та внутрішні конференції й дискусійні клуби.

Четвертим пріоритетним фокусом може бути розвиток лідерських навичок та стратегічного мислення, оскільки лідерство є критично важливим для успішного впровадження цифрових технологій та трансформації підприємств аграрної сфери, саме лідери повинні мати стратегічне мислення, щоб знаходити нові можливості для післявоєнного відновлення. Для цього необхідно:

- розробити й започаткувати програми розвитку лідерства, які охоплюють стратегічне мислення, управління змінами, цифрову грамотність та інші ключові компетенції;
- забезпечити підтримку менторства, коучингу та наставництва для лідерів від досвідчених професіоналів;
- залучати лідерів до стратегічного планування, розробки та реалізації аграрних стратегій;
- сприяти розвитку agile-лідерства та лідерів, які здатні швидко адаптуватися до змін та приймати рішення в умовах невизначеності.

П'ятим пріоритетним фокусом може бути залучення та утримання талантів, оскільки цифрова економіка вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями, а залучення та утримання таких талантів є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. Для цього необхідно:

- створення привабливого бренду роботодавця, розвивати позитивний імідж підприємства як інноваційного та прогресивного роботодавця;

- пропонувати конкурентну заробітну плату та пакет пільг, які відповідають потребам працівників;
- створити можливості для професійного розвитку, надавати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- створити комфортне та стимулююче робоче середовище, яке сприяє творчості та співпраці;
- пропонувати гнучкі умови праці, такі як можливість дистанційної роботи або гнучкий графік.

Застосування розглянутих пріоритетних фокусів забезпечення розвитку інтелектуального капіталу дозволить підприємствам аграрної сфери розвинути свій інтелектуальний капітал, успішно адаптуватися до цифрової економіки та отримати значні конкурентні переваги.

Критеріями вибору фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу для підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки має стати відповідність його стратегічним завданням.

Так, для підвищення конкурентоспроможності, підприємству необхідно вийти на нові ринки, запропонувати унікальні продукти/послуги або оптимізувати виробничі процеси для зниження витрат [2, 5, 7, 8]. Для цього, підприємство, що, наприклад, вирощує органічні продукти, має інвестувати в навчання агрономів з передових органічних технологій, щоб підвищити врожайність та якість продукції, що дозволить конкурувати з імпортними органічними продуктами та завоювати лояльність клієнтів, які цінують якість і екологічність. А, великому агрохолдингу доцільно впроваджувати систему точного землеробства. Для цього потрібно навчати персонал (механізаторів, агрономів) роботі з GPS-навігацією, дронами, сенсорами та програмним забезпеченням для аналізу даних, що дасть змогу оптимізувати внесення добрив, полив, боротьбу з шкідниками, що в свою чергу призведе до економії ресурсів та збільшення врожайності й підвищення конкурентоспроможності.

А для, впровадження інновацій та адаптації до змін, підприємство має усвідомити необхідність швидкої адаптації до змін клімату, технологічних досягнень, змін у вимогах споживачів та регуляторних нормах. При цьому, наприклад, підприємство, що займається рослинництвом, стикається зі змінами клімату (засухи, непередбачувані заморозки), і йому необхідно інвестувати в дослідження та навчання співробітників з питань селекції посухостійких сортів, впровадження систем крапельного зрошення, а також технологій мінімального обробітку ґрунту. А, наприклад, молочна ферма, що хоче модернізувати виробництво, має організовувати навчання для своїх працівників з питань роботи з автоматизованими системами доїння, годівлі та управління стадом, що потребує нових знань і навичок, але дозволить збільшити продуктивність та покращити якість молока.

Для підвищення продуктивності праці та ефективності управління, підприємство має вирішити

проблеми з низькою продуктивністю, високою плинністю кадрів, недостатньою мотивацією працівників або неефективними управлінськими процесами. При цьому, наприклад підприємство має проводити тренінги для керівників середньої ланки з питань лідерства, мотивації, делегування повноважень та управління конфліктами, що допоможе покращити мікроклімат в колективі, знизити плинність кадрів та підвищити ефективність роботи команд. Водночас, великому підприємству, варто ще й розробити та впроваджувати програму навчання для механізаторів з питань ефективного використання сільськогосподарської техніки, технічного обслуговування та ремонту, що дозволить зменшити простої техніки, збільшити термін її експлуатації та знизити витрати на ремонт.

Щоб забезпечити сталий розвиток та відповідальне ведення бізнесу, підприємство має мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечити соціальну відповідальність та відповідати вимогам сталого розвитку. Для цього, підприємству варто впроваджувати практику сталого землеробства, навчити своїх працівників технологіям збереження ґрунту, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, а також відновлення біорізноманіття. Крім цього, доцільно організувати навчання для своїх співробітників з питань безпеки праці, охорони здоров'я та пожежної безпеки, що дозволить зменшити ризик виробничого травматизму та створить безпечні умови праці.

Для залучення та утримання талановитих співробітників, коли підприємство відчуває труднощі із цим, особливо в умовах дефіциту кадрів на ринку праці, необхідно пропонувати своїм співробітникам можливості для професійного розвитку (навчання, стажування, участь у конференціях), що дозволить залучити талановитих кандидатів та утримати цінних співробітників, які прагнуть до саморозвитку. Водночас, необхідно сформулювати організаційну культуру, яка заохочує обмін знаннями, інновації та співпрацю, що допоможе створити сприятливе середовище для розвитку інтелектуального капіталу та залучення молодих спеціалістів.

Загалом, рішення про визначення пріоритетного фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки та інвестування у цей розвиток має базуватися на аналізі стратегічних цілей підприємства, поточного стану його людських ресурсів, а також на оцінці економічної ефективності відповідних програм розвитку [3, 8].

Акцентуємо, що успіх розвитку інтелектуального капіталу залежить від підтримки керівництва, залучення всіх рівнів підприємства, постійного моніторингу та оцінки результатів. Отже, визначення чіткого фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу для підприємств аграрної

сфери в умовах цифрової економіки є невід'ємною складовою їх успішного післявоєнного відновлення, що дозволить:

- подолати наслідки війни та адаптуватися до нових умов;
- впроваджувати інновації та підвищувати ефективність аграрного виробництва;
- відновити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- забезпечити продовольчу безпеку;
- залучити інвестиції та сприяти екологізації, інтелектуалізації та сталому розвитку аграрної сфери.

Нехтування розвитком інтелектуального капіталу може призвести до відставання аграрної сфери, втрати конкурентних переваг та уповільнення темпів відновлення економіки України. Тому, інвестиції в знання, навички та досвід працівників аграрної сфери мають стати пріоритетом державної політики та стратегії розвитку підприємств аграрної сфери.

Висновки. У статті відмічено, що агресивна війна поставила під загрозу продовольчу безпеку України та світу, і тому відновлення стабільного та ефективного аграрного виробництва є пріоритетним завданням, а розвиток інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери допоможе забезпечити стабільне виробництво продовольства, задовольнити потреби внутрішнього ринку та сприятиме глобальній продовольчій безпеці, обґрунтовано доцільність визначення фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, серед яких може бути: розвиток цифрових компетенцій та навичок, формування та підтримка інноваційної культури, управління знаннями та інтелектуальною власністю, розвиток лідерських навичок та стратегічного мислення, залучення та утримання талантів. Розроблено заходи щодо впровадження кожного фокусу та доведено, що критеріями вибору фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу для підприємства аграрної сфери в умовах цифрової економіки має стати відповідність його стратегічним завданням та базуватися на аналізі стратегічних цілей підприємства, поточного стану його людських ресурсів, а також на оцінці економічної ефективності відповідних програм розвитку. Наголошено, що успіх розвитку інтелектуального капіталу залежить від підтримки керівництва, залучення всіх рівнів підприємства, постійного моніторингу та оцінки результатів. Визначення чіткого фокусу забезпечення розвитку інтелектуального капіталу для підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки є невід'ємною складовою їх успішного післявоєнного відновлення, що дозволить: подолати наслідки війни та адаптуватися до нових умов; впроваджувати інновації та підвищувати ефективність аграрного виробництва; відновити конкурентоспроможність на внутрішньому

та зовнішньому ринках; забезпечити продовольчу безпеку; залучити інвестиції та сприяти екологізації, інтелектуалізації та сталому розвитку аграрної сфери. Нехтування розвитком інтелектуального капіталу може призвести до відставання аграрної сфери, втрати конкурентних переваг та уповільнення темпів відновлення економіки України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бородина О. М. Людський капітал в аграрній сфері економіки України: науково-організаційні основи сучасного формування і розвитку: дис. д-ра екон. наук. Київ. ННЦ ІАЕ. 2004. 436 с.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: Монографія. Київ. ННЦ ІАЕ. 2007. 578 с.
3. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. Львів: ЛігаПрес. 2018. 184 с.
4. Ігнатко М. Управління інноваційним розвитком агросектору в умовах цифрової економіки через призму Agile-підходів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.1>
5. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 7–19.
6. Нагорняк Г., Ханнуф К. Особливості викликів та можливостей формування інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств машинобудівного сектору України в умовах цифровізації. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8 (24). С. 54–71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277123>.
7. Рашевська Н., Поливана Л. Функціонування аграрних підприємств України з початку війни: загрози для земельних угідь, проблеми сільськогосподарського виробництва, складність експорту. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4, 174–180. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-23>
8. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
9. Baima G., Forliano C., Santoro G., Vrontis D. Intellectual capital and business model: a systematic literature review to explore their linkages. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. No 22(3). Pp. 653–679.
10. Edvinsson L. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*. 1997. 20(3), 366–373. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)

REFERENCES:

1. Borodina O. M. (2004) Liudskiy kapital v ahraryniy sferi ekonomiky Ukrainy: naukovy-orhanizatsiini osnovy suchasnoho formuvannia i rozvytku: [Human capital in the agrarian sector of the Ukrainian economy: scientific and organizational foundations of modern formation and development] dys. d-ra ekon. nauk. Kyiv. NNTs IAE, 436 p. (in Ukrainian)

2. Hudz O.Ie. (2007) Finansovi resursy silskohospodarskykh pidpriemstv : monohrafiia [Financial resources of agricultural enterprises: monograph]. Kyiv. NNTs IAE. 578 p. (in Ukrainian)

3. Hudz O.Ie., Prokopenko N.S., Kharkovyna O.H. (2018) Rozvytok intelektualnogo kapitalu: monohrafiia [Development of intellectual capital: monograph]. Lviv: LihaPres. 184 p. (in Ukrainian)

4. Ihnatko M. (2024). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom ahrosektoru v umovakh tsyfrovoy ekonomiky cherez pryzmu Agile-pidkhodiv [Managing innovative development of the agricultural sector in the digital economy through the prism of Agile approaches]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 3 (99), pp. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.1> (in Ukrainian)

5. Kaletnik H. M. & Kolomiiets T. V. (2020) Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv APK na osnovi formuvannia i vykorystannia intelektualnogo kapitalu [Increasing the efficiency of the functioning of agro-industrial complex enterprises based on the formation and use of intellectual capital]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 4, pp. 7–19. (in Ukrainian)

6. Nahorniak H. & Khannuf K. (2022) Osoblyvosti vyklykiv ta mozhlyvostei formuvannia intelektualnogo kapitalu vitchyznianskykh pidpriemstv mashynobudivnoho sektoru Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Peculiarities of

challenges and opportunities for the formation of intellectual capital of domestic enterprises of the machine-building sector of Ukraine in the context of digitalization]. *Review of transport economics and management*, no. 8 (24), pp. 54–71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277123>. (in Ukrainian)

7. Rashevskaya N. & Polyvana L. (2023) Funktsionuvannia ahrarykh pidpriemstv Ukrainy z pochatku viiny: zahrozy dlia zemelnykh uhid, problemy silskohospodarskoho vyrobnytstva, skladnist eksportu [The functioning of Ukrainian agricultural enterprises since the beginning of the war: threats to land, problems of agricultural production, difficulties of export]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 4, pp. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-23> [in Ukrainian]

8. Titov D. & Oleksiienko V. (2024) Finansove zabezpechennia ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [in Ukrainian] [Financial support for the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

9. Baima G., Forliano C., Santoro G. & Vrontis D. (2021). Intellectual capital and business model: a systematic literature review to explore their linkages. *Journal of Intellectual Capital*, no. 22(3), pp. 653–679.

10. Edvinsson L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, no. 20(3), pp. 366–373. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)

РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧА НА МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

INFORMATION SUPPORT FOR THE STUDY OF THE INFLUENCE OF CONSUMER PSYCHOLOGY ON THE MARKETING MANAGEMENT OF PRODUCT POLICY

У статті досліджено роль інформаційного забезпечення у вивченні впливу психології споживача на маркетинговий менеджмент товарної політики. На прикладі ТОВ «Культурно-діловий центр» проаналізовано поведінкові, когнітивні та емоційні чинники вибору споживачів, що дозволяють підприємствам ефективніше прогнозувати попит і коригувати стратегії. Визначено ключові напрями впливу інформаційних технологій на асортимент, ціноутворення, позиціонування та персоналізацію пропозицій. На основі матриці BCG здійснено оцінку ефективності товарної політики та визначено перспективні напрями її розвитку. Запропоновано вдосконалення маркетингових комунікацій, впровадження цифрових технологій, персоналізацію сервісу та автоматизацію процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, маркетинговий менеджмент, поведінковий аналіз, психологія споживача, товарна політика.

УДК 159.9:339.13: 658.628.011.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-36>

Нечипоренко В.В.

к.с.-г.н., доцент,
Сумський національний
аграрний університет

Шумкова О.В.

к.е.н., доцент,
Сумський національний
аграрний університет

Мусієнко В.І.

к.е.н., доцент,
Сумський національний
аграрний університет

Nechyporenko Valentyna

Sumy National Agrarian University

Shumkova Olena

Sumy National Agrarian University

Musiienko Viktoriia

Sumy National Agrarian University

The article examines the significance of information support in studying the impact of consumer psychology on the marketing management of product policy. The aim of the study is to analyze the role of information support in researching consumer psychology's influence on marketing management to optimize strategic decision-making. The article analyzes behavioral, cognitive, and emotional aspects of consumer choice, allowing businesses to better forecast demand and adjust their strategies. Key areas of influence of information technologies and consumer behavior analysis on assortment formation, pricing optimization, product positioning, and offer personalization are identified. The study applies the BCG matrix to evaluate product policy, helping determine promising and low-performing service directions. It also emphasizes the necessity of integrating consumer insights into marketing strategies to create a more customer-oriented approach. On the example of LLC "Cultural and Business Center" of Sumy, the practical application of marketing strategies and their adaptation based on psychological factors are examined. The study highlights the role of behavioral analysis in optimizing service positioning, pricing strategies, and customer engagement, demonstrating how psychological triggers and cognitive biases influence purchasing decisions. The analysis covers essential aspects of product policy, including pricing strategies, service quality, loyalty programs, and accessibility of additional services. The necessity of improving marketing communications and customer interaction efficiency through digital technologies and sensory marketing is highlighted. Strategic recommendations for enhancing business competitiveness are proposed, focusing on service personalization, automation of booking processes, and the use of digital marketing tools. The research emphasizes the importance of adapting product policies to align with evolving consumer preferences and technological advancements, ensuring sustainable market positioning and long-term loyalty.

Key words: information support, marketing management, behavioral analysis, consumer psychology, product policy.

Постановка проблеми. Проблема дослідження впливу психології споживача на маркетинговий менеджмент товарної політики полягає у необхідності врахування поведінкових факторів при розробці стратегій управління асортиментом, ціноутворенням та просуванням продукції. Дане питання є актуальним як з наукової точки зору, оскільки вимагає глибокого аналізу когнітивних і мотиваційних аспектів споживчого вибору, так і з практичної – оскільки ефективне застосування цих знань дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств та їхню адаптивність до змін ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, які пов'язані з інформаційним забезпеченням маркетингового менеджменту товарної політики присвячені роботи Абрамович І. [2], Бойка Р. [3 с. 472], Громової О. [4 с. 75], Косар Н.

[5], Пилипчука В. [8 с. 140], Шевчук Ю. [4 с. 75] та інших. Незважаючи на наявність цих досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції психологічних аспектів споживчої поведінки безпосередньо в процес розробки та реалізації товарної політики підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз інформаційного забезпечення дослідження впливу психології споживача на маркетинговий менеджмент товарної політики з метою оптимізації його стратегій управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз поведінкових, когнітивних та емоційних аспектів вибору споживачів дозволяє підприємствам краще прогнозувати попит і адаптувати товарну політику до потреб ринку, а використання сучасних методів збору та аналізу даних про споживчу поведінку

сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та оптимізації маркетингових рішень.

Інформаційне забезпечення дослідження впливу психології споживача є важливим інструментом управління товарною політикою, оскільки допомагає глибше розуміти потреби, мотивації та поведінку цільової аудиторії. Аналіз споживчих уподобань дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на ухвалення рішень про купівлю, зокрема емоційні тригери, когнітивні упередження та соціальні впливи. Сучасні методи збору даних, такі як онлайн-опитування, поведінковий аналіз, нейромаркетингові дослідження та аналітика великих даних, забезпечують глибше розуміння реальних споживчих потреб. Систематизація цих даних допомагає виявити тенденції, зміну пріоритетів та прогнозувати попит, що дає змогу підприємствам своєчасно адаптувати товарну політику та розробляти інноваційні продукти відповідно до очікувань споживачів [1 с. 23; 8 с. 143].

Завдяки сучасним методам збору та аналізу даних підприємства можуть швидко адаптувати свої продукти до змін ринку, прогнозувати попит і формувати ефективніші маркетингові кампанії. У таблиці 1 наведено основні аспекти впливу інформаційного забезпечення дослідження споживчої психології на управління товарною політикою.

Завдяки такому підходу підприємства можуть не лише оптимізувати власну товарну політику, а й підвищити ефективність своїх маркетингових стратегій, забезпечуючи більшу відповідність пропонованих товарів очікуванням та реальним потребам споживачів.

Для ефективного управління товарною політикою важливо враховувати не лише економічні чинники, а й поведінкові особливості споживачів, що впливають на їхні рішення щодо купівлі. Інформаційне забезпечення, засноване на аналізі когнітивних, емоційних та соціальних аспектів вибору, сприяє створенню адаптивних маркетингових стратегій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни

попиту, розробляти конкурентоспроможні продукти та підвищувати ефективність комунікації з клієнтами. У цьому процесі ключову роль відіграють інформаційні технології та методи аналізу споживчої поведінки, що сприяють оптимізації маркетингових рішень і розвитку товарної політики [2; 4, с. 77; 7].

На прикладі ТОВ «Культурно-діловий центр» розглянемо практичні аспекти впливу інформаційного забезпечення на діяльність підприємств. ТОВ «Культурно-діловий центр» розташоване в центральній частині міста Суми, що є як діловим, так і історичним осередком, за адресою: м. Суми, пл. Незалежності, 15 [6]. У безпосередній близькості до готельного комплексу розміщені ключові адміністративні установи, зокрема міська та обласна адміністрації, а також об'єкти культурно-розважальної інфраструктури, такі як торгово-промислова палата, кінотеатри, академічний театр драми та музичної комедії ім. М.С. Щепкіна, міська наукова бібліотека та торгові центри. Підприємству присвоєно категорію тризіркового готелю, а також воно отримало диплом лауреата регіонального етапу всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» у номінації «Роботи та послуги» – «Готельні послуги». Готельний комплекс надає широкий спектр послуг, що включає тимчасове проживання, харчування в ресторані, організацію ділових зустрічей та подій, а також відпочинок у сауні, що забезпечує його привабливість для різних категорій споживачів.

Раціональне управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного комплексу передбачає використання концепції 7Ps, яка враховує ключові елементи маркетингової стратегії, зокрема продукт, ціну, місце, просування, персонал, процес надання послуг і фізичне оточення. У таблиці 2 представлено аналіз маркетингового комплексу ТОВ «Культурно-діловий центр», м. Суми.

Для ефективного управління товарною політикою ТОВ «Культурно-діловий центр» важливим є не лише аналіз маркетингового комплексу

Таблиця 1

Вплив інформаційного забезпечення на управління товарною політикою

Сфера впливу	Вплив інформаційного забезпечення
Формування асортиментної політики	Допомагає визначити, які товари найбільше відповідають очікуванням споживачів, враховуючи їхні уподобання та потреби
Оптимізація ціноутворення	Дозволяє аналізувати сприйняття цінових стратегій споживачами та впроваджувати психологічно обґрунтовані методи ціноутворення
Стратегія позиціонування товару	Сприяє створенню унікального іміджу товару та адаптації рекламних повідомлень відповідно до споживчих цінностей
Персоналізація пропозицій	Забезпечує можливість індивідуального підходу до клієнтів через рекомендаційні системи та аналіз попередніх покупок
Покращення маркетингових комунікацій	Допомагає формувати ефективні рекламні кампанії на основі аналізу споживчої поведінки та емоційного сприйняття бренду
Прогнозування попиту	Дозволяє прогнозувати майбутні зміни у попиті завдяки аналізу трендів, сезонності та змін у вподобаннях споживачів
Розширення ринку та сегментація аудиторії	Визначає потенційні сегменти ринку та допомагає розширювати цільову аудиторію, адаптуючи товарну політику під потреби нових клієнтів

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 5; 8 с. 143]

підприємства, а й оцінка динаміки попиту та позиції послуг на ринку. Для визначення подальших напрямів розвитку необхідно розглянути структуру наданих послуг у контексті ринкових тенденцій. У цьому випадку доцільним є застосування методики Бостонської Консалтингової Групи (БКГ), яка дозволяє класифікувати послуги відповідно до їх ринкової частки та темпу зростання попиту. Розглянемо основні групи послуг, що реалізуються підприємством на ринку (таблиця 3).

На основі даних, наведених у таблиці 3, можна зробити висновок, що з усіх видів послуг лише частка ресторанних послуг демонструє зростання на 12,3 відсоткових пункти, що зумовлено підвищенням вартості ресторанних послуг у 2024 році

порівняно з 2022 роком. Водночас виручка від реалізації готельних та інших (додаткових) послуг зменшилася на 6,2 та 6,1 відсоткових пункти відповідно.

Подальший аналіз здійснюється за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), де на вертикальній осі відображено ріст попиту, а на горизонтальній – відносну частку ринку. Ця методика дозволяє класифікувати послуги на чотири категорії: «зірки» (висока частка ринку та швидке зростання), «знаки питання» (низька частка, але високий темп зростання), «дійні корови» (стабільна висока частка ринку з низьким зростанням) та «собаки» (низькі показники за обома критеріями, що потребують перегляду стратегії) (табл. 4).

Таблиця 2

Маркетинговий комплекс ТОВ «Культурно-діловий центр», м. Суми на основі концепції 7Ps

Елемент маркетингового комплексу	Характеристика
Продукт (Product)	ТОВ «Культурно-діловий центр» позиціонує себе як готель середнього класу з категорією 3 зірки, пропонуючи одномісні, двомісні та сімейні номери. Щоденне прибирання забезпечує високий рівень комфорту для гостей
Ціна (Price)	У 2025 році цінова політика готелю варіюється від 880 грн до 1450 грн за добу, залежно від типу номера. Середній чек у ресторані становить приблизно 680 грн, а додаткові послуги — близько 270 грн
Місце (Place)	Готельно-ресторанний комплекс розташований у центрі Сум, поблизу основних визначних пам'яток та ділових центрів, що забезпечує зручний доступ для клієнтів
Просування (Promotion)	Маркетингова стратегія включає власний вебсайт, можливість бронювання по телефону та через онлайн-сервіси, такі як Booking.com. Однак відсутня реклама на білбордах та інших зовнішніх носіях
Люди (People)	Кваліфікований персонал орієнтований на високий рівень обслуговування, проте відсутня чітка система лояльності як для співробітників, так і для клієнтів
Процес надання послуг (Process)	Швидка реєстрація, сучасні та чисті номери з безкоштовним Wi-Fi, доброзичливий персонал, наявність питної води та можливість приготування гарячих напоїв. Додатково пропонуються послуги більярду та сніданків
Фізичне оточення (Physical evidence)	Велика вивіска на фасаді готелю, наявність паркувальних місць, світлий хол з комфортними зонами очікування, привітний персонал та фотогалерея номерів на офіційному сайті

Джерело: власні дослідження авторів на основі [4]

Таблиця 3

Структура наданих послуг ТОВ «Культурно-діловий центр»

Послуга	Виручка за 2022 р. тис. грн.	Виручка за 2024 р. тис. грн.	Частка послуг у 2022 р. %	Частка послуг у 2024 р. %	Абсолютна різниця +/- 2024 р. від 2022 р.
Готелю	737,2	958,4	52,4	46,2	-6,2
Ресторану	495,2	984,7	35,2	47,5	12,3
Інші	174,5	131,5	12,4	6,3	-6,1
Разом	1406,9	2074,9	100,0	100,0	

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 4

Розрахункові дані для побудови матриці BCG

Послуги	% від загальних продажів	Відносна доля ринку, %	Темп росту, %	Група
Готелю	46,2	0,8	1,3	знаки питання/собаки
Ресторану	47,5	0,7	2,0	знаки питання
Інші	6,3	0,8	0,8	собаки
Разом	100,0	—	—	—

Джерело: власні розрахунки авторів

Аналіз даних таблиці 4 показує, що найбільшу частку продажів займають послуги готелю (46,2%) та ресторану (47,5%), тоді як інші послуги становлять лише 6,3%. Відносна доля ринку готельних і додаткових послуг складає 0,8%, а ресторанних – 0,7%, що свідчить про їхню обмежену конкурентну позицію. Ресторанні послуги мають найвищий темп зростання (2,0%) і класифікуються як «знаки питання» за матрицею BCG, що вказує на їх потенціал розвитку за умови правильного управління. Готельні послуги демонструють відносно низький темп росту (1,3%), що потребує коригування стратегії. Найменшу перспективність мають інші послуги (6,3% частки ринку та 0,8% зростання), які входять до категорії «собак» і вимагають оптимізації або переосмислення їхньої ролі в діяльності підприємства. За даними таблиці 3 та таблиці 4 була побудована матриця, яка представлена на рисунку 1.

На основі проведеного дослідження було запропоновано стратегічні рішення щодо управління товарною політикою ТОВ «Культурно-діловий центр» для кожної з категорій послуг, а саме:

1. Для готельних послуг необхідно посилити конкурентні переваги через персоналізацію сервісу та цифрові комунікаційні канали. Впровадження CRM-систем дозволить аналізувати вподобання клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції, а автоматизація бронювання через мобільні додатки і чат-боти покращить зручність взаємодії з гостями. Використання психологічних методів, таких як соціальний доказ у вигляді відгуків і рейтингів, сприятиме формуванню довіри до бренду. Сегментація клієнтів за поведінковими характеристиками дозволить пропонувати індивідуальні бонуси та спеціальні умови, що збільшить лояльність споживачів.

2. Для ресторанних послуг варто активізувати діджитал-маркетинг та створити емоційний бренд, який підкреслює унікальність закладу. Впровадження онлайн-замовлень, програми лояльності через мобільні додатки та інтеграція з сервісами доставки їжі дозволять покращити клієнтський досвід і збільшити обсяги замовлень. Аналіз переваг споживачів за допомогою штучного інтелекту допоможе персоналізувати меню та спеціальні пропозиції. Використання методів психології споживача, таких як створення ефекту терміновості за допомогою обмежених пропозицій або застосування кольоротерапії в інтер'єрі, сприятиме емоційному залученню клієнтів і стимулюватиме їх до повторних відвідувань.

3. Для інших додаткових послуг, які мають слабкі ринкові позиції, варто застосувати стратегію оптимізації та підвищення їхньої цінності для клієнтів. Автоматизація запису через онлайн-сервіси та інтеграція додаткових послуг у загальні пакети готельно-ресторанного комплексу допоможуть збільшити їхню популярність. Крос-промоційні пропозиції, такі як знижки на додаткові сервіси при бронюванні номерів або відвідуванні ресторану, дозволять розширити попит. Використання сенсорного маркетингу, включаючи аромамаркетинг та музичний супровід, сприятиме створенню комфортної атмосфери та підвищенню залученості клієнтів. Додатково можна застосувати гейміфікацію, наприклад, нарахування бонусів за певну кількість відвідувань або інтерактивні акції для гостей, що зробить послуги більш привабливими.

У цілому, загальна стратегія для всіх напрямків діяльності передбачає використання омніканального маркетингу, що об'єднає всі цифрові платформи підприємства, включаючи сайт, соціальні мережі та мобільні додатки, забезпечуючи

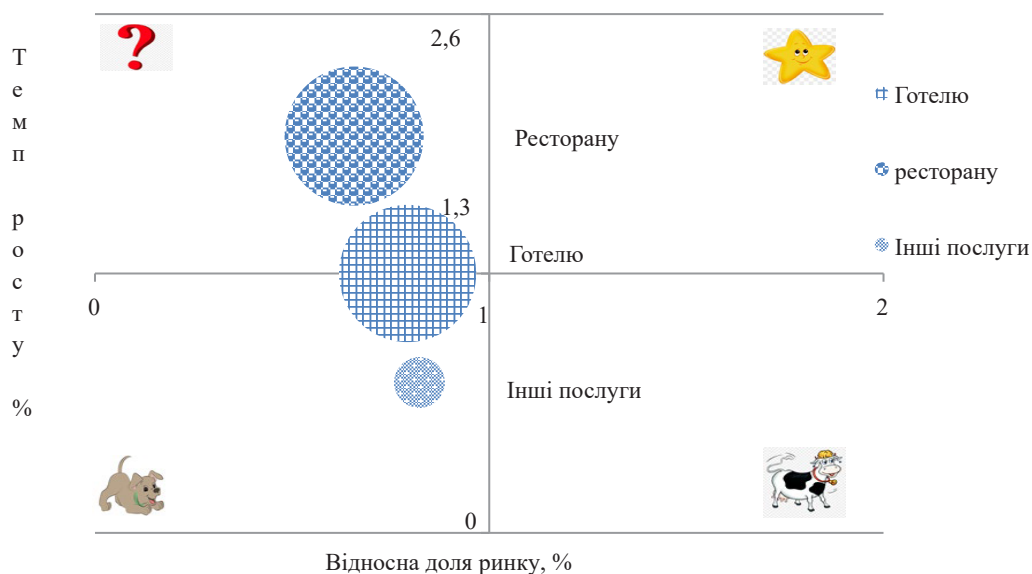


Рис. 1. Матриця BCG ТОВ «Культурно-діловий центр»

Джерело: власні дослідження авторів

безшовну взаємодію зі споживачами, що дозволить створити єдиний клієнтський досвід, де інформація, пропозиції та персоналізовані рекомендації будуть синхронізовані на всіх каналах комунікації.

Використання психологічних чинників дозволяє не лише адаптувати послуги під реальні очікування клієнтів, а й формувати довгострокову лояльність споживачів. У наведеній таблиці представлено основні психологічні фактори, їхню оцінку з точки зору споживачів та відповідний вплив на товарну політику ТОВ «Культурно-діловий центр», що допоможе підприємству скоригувати стратегію управління послугами, враховуючи емоційні та поведінкові особливості клієнтів, покращити їхній досвід і, як наслідок, зміцнити ринкові позиції (табл. 5).

Коригування стратегії товарної політики ТОВ «Культурно-діловий центр» повинно зміцнювати позитивне сприйняття бренду, підвищувати лояльність клієнтів і покращувати емоційний досвід взаємодії з послугами підприємства. Високий рівень впливу іміджу бренду та якості обслуговування свідчить про необхідність впровадження інноваційних рішень, що підкреслюють ексклюзивність пропонування послуг та підтримки високих стандартів сервісу. Готовність клієнтів рекомендувати послугу вказує на перспективність реферального маркетингу та соціального доказу через відгуки.

Задоволеність ціновою політикою потребує гнучкого ціноутворення з використанням психологічних прийомів, таких як ефект якірної ціни, стратегія «ціна за підпискою» та пакетні пропозиції, що сприяють зростанню середнього чека. Високий рівень

комфортності перебування дає підстави для посилення сенсорного маркетингу (аромати, музика, візуальне оформлення), що формує приємні емоційні асоціації та покращує загальний клієнтський досвід. Низька ефективність програми лояльності вказує на необхідність удосконалення її механіки, зокрема впровадження персоналізованих бонусних пропозицій, гейміфікації (накопичення балів, спеціальні рівні, досягнення), інтеграції з мобільним додатком і можливості індивідуального вибору винагороди. Доступність додаткових послуг можна покращити шляхом їх інтеграції в комплексні пакети або спеціальні пропозиції для стимулювання попиту.

Висновки. Таким чином, ефективне управління товарною політикою підприємства потребує інтеграції інформаційних технологій та методів психологічного аналізу споживачів для формування персоналізованих і конкурентоспроможних пропозицій. Використання поведінкових та емоційних тригерів дозволяє не лише підвищити лояльність клієнтів, а й оптимізувати маркетингові стратегії з урахуванням актуальних ринкових тенденцій. Аналіз товарної політики ТОВ «Культурно-діловий центр» показав необхідність адаптації послуг до змін у споживчій поведінці та впровадження більш гнучких цінових і комунікаційних стратегій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ni Y. Consumer Psychology in the Digital Age: How Online Environments Shape Purchasing Habits. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2024. Vol. 7, no. 5. P. 20–29.
2. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8> (дата звернення: 20.02.2025).
3. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 470–476.
4. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (104). С. 75–79.
5. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (дата звернення: 20.02.2025).
6. Офіційний сайт ТОВ «Культурно-діловий центр». URL: <http://centre-hotel.sumy.ua/> (дата звернення: 21.02.2025).
7. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (дата звернення: 28.02.2025).
8. Пилипчук В. П. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств та його ефективність. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7. №1. С. 140–148.

Таблиця 5
Психологічна оцінка товарної політики
ТОВ «Культурно-діловий центр»

Психологічний фактор	Оцінка, 1-10	Вплив на товарну політику
Вплив іміджу бренду	8	Розвиток унікальних ціннісних пропозицій
Сприйняття якості обслуговування	9	Підтримка високих стандартів обслуговування
Готовність рекомендувати послугу	8	Формування спонтанного залучення нових клієнтів
Задоволеність ціновою політикою	7	Адаптація ціноутворення до очікувань клієнтів
Комфортність перебування у закладі	9	Покращення внутрішнього простору та атмосфери
Ефективність програми лояльності	6	Оптимізація системи бонусів та акцій
Доступність додаткових послуг	7	Розширення асортименту додаткових послуг

Джерело: власні дослідження авторів

REFERENCES:

1. Ni, Y. (2024). Consumer Psychology in the Digital Age: How Online Environments Shape Purchasing Habits. *Proceedings of Business and Economic Studies*. Vol. 7, no. 5. P. 20–29.
2. Abramovych I., Kvasova M. (2022). Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannia [Marketing commodity policy and its features in crisis management conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8> (accessed: 20.02.2025).
3. Boiko R., Andrushkevych Z., Nianko V. (2024). Tovarna polityka yak vazhlyva skladova marketynhovoї diialnosti pidpriemstva [Commodity policy as an important component of the marketing activity of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, t. 328, vol. 2, pp. 470–476.
4. Hromova O., Shevchuk Yu. (2022). Tovarna polityka v systemi marketynhu [Product policy in the marketing system]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4 (104), pp. 75–79.
5. Kosar N., Mamchyn M., Baran A. (2022). Doslidzhennia zminy povedinky spozhyvachiv u suchasnykh umovakh [Research into changes in consumer behavior in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (accessed: 20.02.2025).
6. Ofitsiyni sait TOV “Kulturno-dilovyi tsentr” [Official website of LLC “Cultural and Business Center”]. Accepted at: <http://centre-hotel.sumy.ua/> (accessed: 21.02.2025).
7. Pacheva N., Podzihun S. (2022). Orhanizatsiia marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (accessed: 28.02.2025).
8. Pylypchuk V. P. (2023). Informatsiine zabezpechennia marketynhovoї diialnosti promyslovykh pidpriemstv ta yoho efektyvnist [Information support for marketing activities of industrial enterprises and its effectiveness]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 7, no. 1, pp. 140–148.

РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕРНОТРЕЙДЕРІВ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЄС

METHODOLOGICAL TOOLKIT FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN GRAIN TRADERS IN THE EU MARKET

В результаті дослідження розроблено методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності зернотрейдерів України на ринку ЄС, який базується на інтегральному індексі, сформованому на основі системи часткових індексів. Сформовано групи показників для кожного часткового індексу, а саме: індекс економічного розвитку (I_{ed}); індекс ефективності управління (I_{me}); індекс ділової активності та торгівлі (I_{ba}); індекс рентабельності (I_p); індекс фінансової стійкості та платоспроможності (I_f); індекс ринково-експортної діяльності (I_{mea}); індекс інноваційно-інвестиційної діяльності (I_{ia}). Визначено вагові коефіцієнти для кожного часткового індексу та побудовано інтегральний індекс оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера, який дозволить об'єктивно оцінювати ринкові позиції зернотрейдера, визначати проблемні зони та розробляти ефективні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: оцінка, конкурентоспроможність, зернотрейдер, інтегральний індекс, зерно, ринок ЄС, методичний інструментарій.

As a result of the study, a methodological toolkit for assessing the competitiveness of Ukrainian grain traders in the European Union market has been developed. The proposed methodology is based on the use of an integral index formed on the basis of a system of partial indices, which allows for a comprehensive assessment of key aspects of grain traders' activities. The study identifies the main factors influencing the competitiveness of grain traders, such as economic development, management efficiency, business activity and trade levels, profitability, financial stability, market-export activity, and innovation-investment activity. The structure of the methodological approach involves identifying groups of indicators for each partial index. In particular, the Economic Development Index (I_{ed}) covers the dynamics of grain sales in domestic and foreign markets. The Management Efficiency Index (I_{me}) evaluates management productivity and logistics processes. The Business Activity and Trade Index (I_{ba}) reflects the turnover speed of commodity stocks and financial resources. The Profitability Index (I_p) includes indicators of revenue and profitability of business operations. The Financial Stability and Solvency Index (I_f) characterizes the level of liquidity and independence from external financing. The Market-Export Activity Index (I_{mea}) analyzes the share and dynamics of grain exports to EU countries. The Innovation and Investment Activity Index (I_{ia}) assesses the effectiveness of investments in modern technologies and expansion of production capacities. Weighting coefficients have been determined for each partial index based on expert evaluations. This has allowed for the formation of an integral index for assessing the competitiveness of grain traders, ensuring an objective analysis of their market position. The proposed approach not only evaluates a company's level of competitiveness but also identifies its weaknesses and determines strategic directions for improving efficiency. The results of the study can serve as a basis for developing government support policies for grain exporters in Ukraine, as well as for optimizing the activities of grain traders in the long term. The proposed methodological toolkit can be adapted to assess the competitiveness of enterprises in various sectors of the agro-industrial complex. Its use will contribute to increased transparency in market position assessment, the development of effective management decisions, and the optimization of business processes in the grain trade sector. The application of a systematic approach in assessing the competitiveness of grain traders allows for more accurate market dynamics forecasting and adaptation to changes in the economic environment. Thus, the developed methodology is a valuable analytical tool for agribusiness enterprises aiming to expand their presence in the EU market and enhance their competitive resilience in the context of global economic integration.

Key words: assessment, competitiveness, grain trader, integral index, grain, EU market, methodological toolkit.

УДК 338.43:633.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bse.91-37>

Дідух Н.О.¹

аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Didukh Nazar

Taras Shevchenko National
University of Kyiv

Постановка проблеми. Динамічні зміни ринкової кон'юнктури, поява нових конкурентів, процеси глобалізації та інші зовнішні чинники змушують керівництво зернотрейдерів постійно оцінювати рівень їхньої конкурентоспроможності та впроваджувати ефективні стратегії для її підвищення. Проблема оцінки конкурентоспроможності набула великої важливості в останні десятиліття через значний розвиток теорії економічних організацій [1], новий соціальний та ринковий «порядок», який

визначають міжнародні інституції, такі як: Світова організація торгівлі, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський Союз. Сучасні виклики в Україні вимагають перегляду управлінських підходів із фокусом на підвищення конкурентоспроможності зернотрейдерів, які відіграють ключову роль в українській економіці.

Оцінка конкурентоспроможності зернотрейдерів потребує комплексного дослідження, що враховує різні аспекти їхньої діяльності, зокрема

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1700-4676>

виробничу ефективність, інноваційний потенціал, логістичні можливості та доступ до міжнародних ринків, зокрема ринку ЄС. Враховуючи значну кількість методик оцінки конкурентоспроможності, які відрізняються за підходами та точністю отриманих результатів, удосконалення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності зернотрейдерів є актуальним завданням із важливим теоретичним і практичним значенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика оцінки конкурентоспроможності зернотрейдерів привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких слід виділити зарубіжних вчених, таких як: Портер М. [1], Сміт А. [2], Шумпетер Й. [3].

В останні роки з'явилися сучасні дослідження, присвячені різним аспектам конкурентоспроможності, в тому числі для зернотрейдерів: Антонюк Л., Кожушана Т. [4]; Аркаджіоті Д., Сурія П. [5]; Охота Ю., Чиков І., Білокінь І. [6]; Бачев Г., Котева Н. [7]. Отже, існує чимало методик оцінки конкурентоспроможності фермерських підприємств, проте жодна з них не враховує особливості діяльності зернотрейдерів України та свідчить про необхідність окремого дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розробці методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності зернотрейдерів України для забезпечення їхньої довгострокової стійкості на ринку ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зернотрейдери України ведуть активну конкурентну боротьбу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, змагаючись за вигідні контракти, ринкові частки та логістичні переваги. Особливу увагу вони приділяють ринку ЄС, де діють жорсткі регуляторні вимоги, високі стандарти якості продукції та розвинена інфраструктура збуту. Конкуренція між зернотрейдерами посилюється через коливання світових цін, зміни в торговельній політиці, а також вплив глобальних факторів, таких як погодні умови, політична ситуація та геоелекономічні тенденції. Успіх на міжнародних ринках значною мірою залежить від здатності компаній адаптуватися до нових викликів, оптимізувати логістичні ланцюги постачання, впроваджувати цифрові технології та розширювати партнерські зв'язки.

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності зернотрейдерів має базуватись на комплексному розумінні ринкових механізмів, економічних факторів та внутрішніх можливостей підприємства. Конкурентоспроможність визначає здатність зернотрейдера ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реалізовувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість.

Згідно з теорією конкурентоспроможності М. Портера, ключовим фактором успішності є можливість

компанії утримувати позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції. У діяльності зернотрейдерів це досягається через раціональне використання ресурсів, ефективне управління виробничими процесами, впровадження сучасних технологій, розвиток інноваційних підходів в системі оптової торгівлі зерном [1].

Оцінка конкурентоспроможності зернотрейдера є складним багатофакторним процесом, що потребує застосування різноманітних методичних підходів. У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до аналізу конкурентного потенціалу підприємств, проте особливу цінність становлять підходи, що дозволяють комплексно оцінити ключові аспекти діяльності аграрних компаній.

В економічній літературі чимало досліджень присвячені підходам щодо оцінки конкурентоспроможності компаній, зокрема: рейтинговий метод, метод комплексного показника конкурентоспроможності на основі диференціального методу, методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності, методика оцінки інтегрального показника або індексу конкурентоспроможності тощо.

Конкурентоспроможність зернотрейдерів є багатовимірною дослідницькою проблемою, яка не має універсального визначення чи єдиної методики оцінки. Ефективна оцінка конкурентоспроможності має базуватись на системному підході, який враховує як внутрішні чинники (рівень продуктивності, фінансову стійкість, інноваційний потенціал), так і зовнішні умови (стан ринку, рівень конкуренції, міжнародні регуляторні вимоги). У наукових дослідженнях застосовуються різні підходи, кожен із яких акцентує увагу на певному аспекті цього явища [8]. Зокрема, більшість науковців та практиків при розрахунку індексу конкурентоспроможності використовують різні групи показників, серед яких можна виділити: економічні, фінансові, технологічні, ресурсні [9; 10]; економічного розвитку, ефективності управління, рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності [11].

Таким чином, єдиного розуміння щодо методики оцінки конкурентоспроможності підприємства не існує. У зв'язку з цим, пропонуємо оцінку конкурентоспроможності зернотрейдера здійснювати за допомогою інтегрального індексу, який буде побудований за допомогою часткових індексів.

В результаті проведеного дослідження [3; 12; 13], до часткових індексів оцінки кредитоспроможності зернотрейдера запропоновано віднести:

- індекс економічного розвитку зернотрейдера/Index of economic development of the agricultural holding (I_{ed});
- індекс ефективності управління зернотрейдером/Index of management efficiency of an agricultural holding (I_{me});
- індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдером/Index of business activity and trade of the agricultural holding (I_{bat});

- індекс рентабельності зернотрейдера/Index of profitability of the agricultural holding (I_p);
- індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера/Index of financial stability and solvency of the agricultural holding (I_{fs});
- індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС/Index of market and export activity of the agricultural holding in the EU market (I_{mea});
- індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера/Index of innovation and investment activity of the agricultural holding (I_{ia}).

Кожен із запропонованих індексів включає групу показників оцінки конкурентоспроможності

зернотрейдера. В табл. 1 узагальнено методичний інструментарій розрахунку інтегрального індексу оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера.

Отже, за кожним частковим індексом оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера запропоновано групи показників, а саме: індекс економічного розвитку зернотрейдера (I_{ed}): динаміка реалізованого зерна на внутрішньому ринку, частка у загальному обсязі реалізованого зерна на внутрішньому ринку, частка у загальному обсязі реалізованого зерна на зовнішньому ринку; індекс ефективності управління зернотрейдером (I_{me}): коефіцієнти ефективності продажів, коефіцієнти ефективності

Таблиця 1

Методичний інструментарій розрахунку інтегрального індексу оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРЕЙДЕРА	БК	Часткові індекси	БК	Показники оцінки конкурентоспроможності
	...	Індекс економічного розвитку зернотрейдера/Index of economic development of the grain trader (I_{ed})	...	Динаміка реалізованого зерна на внутрішньому ринку
	...		...	Частка у загальному обсязі реалізованого зерна на внутрішньому ринку
	...		...	Динаміка реалізованого зерна на зовнішньому ринку
	...		...	Частка у загальному обсязі реалізованого зерна на зовнішньому ринку
	...	Індекс ефективності управління зернотрейдера/Index of management efficiency of an grain trader (I_{me})	...	Коефіцієнти ефективності продажів
	...		...	Коефіцієнти ефективності управління персоналом
	...		...	Фондовіддача
	...		...	Коефіцієнт ефективності логістики
	...	Індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера/Index of business activity and trade of the grain trader (I_{bat})	...	Коефіцієнт оборотності запасів
	...		...	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
	...		...	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
	...		...	Період одного обороту запасів
	...		...	Період погашення дебіторської заборгованості
	...		...	Період операційного циклу
	...	Індекс рентабельності зернотрейдера/ Index of profitability of the grain trader (I_p)	...	Рентабельність продажів
	...		...	Рентабельність активів
	...		...	Рентабельність власного капіталу
	...	Індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера/ Index of financial stability and solvency of the grain trader (I_{fs})	...	Коефіцієнт автономії (власного капіталу)
	...		...	Коефіцієнт фінансового левириджу
	...		...	Коефіцієнт фінансової залежності
	...		...	Коефіцієнт фінансування
	...		...	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	...		...	Коефіцієнт поточної ліквідності
	...		...	Коефіцієнт загальної ліквідності
	...		...	Коефіцієнт платоспроможності
	...		...	Динаміка прибутковості
	...		...	Прозорість та достовірність фінансової звітності
	...	Індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС/ Index of market and export activity of the grain trader in the EU market (I_{mea})	...	Частка експорту зерна до країн ЄС, %
	...		...	Динаміка експорту зерна до країн ЄС, тис. дол. США
	...		...	Рентабельність експорту зерна до країн ЄС, %
	...	Індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера/ Index of innovation and investment activity of the grain trader (I_{ia})	...	Динаміка інвестицій на придбання інноваційних технологій
	...		...	Частка витрат, понесених на придбання інноваційних технологій
	...		...	Рентабельність інвестицій на інноваційні технології

* БК – ваговий коефіцієнт

Джерело: розроблено автором

управління персоналом, фондівддача, коефіцієнт ефективності логістики; індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера (I_{bat}): коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, період одного обороту запасів, період погашення дебіторської заборгованості, період операційного циклу; індекс рентабельності зернотрейдера (I_p): рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу; індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера (I_{fs}): коефіцієнт автономії (власного капіталу), коефіцієнт фінансового левіриджу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, динаміка прибутковості, прозорість та достовірність фінансових звітів; індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС (I_{mea}): частка експорту зерна до країн ЄС, динаміка експорту зерна до країн ЄС, рентабельність експорту зерна до країн ЄС; індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера (I_{ia}): динаміка інвестицій на придбання інноваційних технологій, частка витрат, понесених на придбання інноваційних технологій, рентабельність інвестицій на інноваційні технології. Запропонована система часткових індексів оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера дозволить провести всебічний аналіз, охоплюючи економічні, фінансові, управлінські, логістичні, ринкові та інноваційні складові.

Як видно, кожному показнику оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера необхідно визначити ваговий коефіцієнт. Для розрахунку вагових коефіцієнтів використано метод експертних оцінок, де кожен експерт оцінював значущість показників за шкалою від 1 до 10 за кожним показником, які включені до часткових індексів. В опитуванні брали участь експерти, які відповідали таким критеріям: вища освіта

в галузі фінансів, економіки, бухгалтерії або аграрного менеджменту; спеціалізація у фінансовому аналізі, кредитуванні, оцінці бізнесу; практичний досвід у сфері аналізу, оцінки кредитоспроможності компанії, зокрема у зернотрейдері, не менше 3–5 років; глибоке розуміння методики розрахунку та інтерпретації результатів за визначеними коефіцієнтами.

Результати опитування та розрахунку вагових коефіцієнтів для часткових індексів оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера узагальнено в табл. 2.

За результатами розрахунку отримано наступні результати та вагові коефіцієнти за кожним частковим індексом оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера, а саме: індекс економічного розвитку зернотрейдера (I_{ed}) – 0,15; індекс ефективності управління зернотрейдером (I_{me}) – 0,12; індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера (I_{bat}) – 0,15; індекс рентабельності зернотрейдера (I_p) – 0,13; індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера (I_{fs}) – 0,15; індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС (I_{mea}) – 0,17; індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера (I_{ia}) – 0,13.

На підставі часткових індексів та визначених до них вагових коефіцієнтів сформовано інтегральний індекс оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера за формулою, яка наведена нижче:

$$I_{CG} = 0,15 \cdot I_{ed} + 0,12 \cdot I_{me} + 0,15 \cdot I_{bat} + 0,13 \cdot I_p + 0,15 \cdot I_{fs} + 0,17 \cdot I_{mea} + 0,13 \cdot I_{ia} \quad (1)$$

де I_{CG} – інтегральний індекс оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера;

I_{ed} – індекс економічного розвитку зернотрейдера;

I_{me} – індекс ефективності управління зернотрейдером;

I_{bat} – індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера;

I_p – індекс рентабельності зернотрейдера;

Таблиця 2

Розрахунок вагових коефіцієнтів для часткових індексів оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера

Часткові індекси	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Середнє значення	Ваговий коефіцієнт
Індекс економічного розвитку зернотрейдера (I_{ed})	8	9	8	7,5	8,13	0,15
Індекс ефективності управління зернотрейдером (I_{me})	6	5	6	7	6,00	0,12
Індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера (I_{bat})	7	8	6	8	7,25	0,15
Індекс рентабельності зернотрейдера (I_p)	7	7	8	8	7,50	0,13
Індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера (I_{fs})	8	7	9	8	8,00	0,15
Індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС (I_{mea})	9	9	9	8	8,75	0,17
Індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера (I_{ia})	7	7	6	8	7,00	0,13

Джерело: розраховано автором

I_{fs} – індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера;

I_{mea} – індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС;

I_{ia} – індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера.

Якщо значення інтегрального індексу оцінки конкурентоспроможності > 1 це свідчить про те, що зернотрейдер має високий рівень конкурентоспроможності на ринку, який зможе ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку. Такий зернотрейдер матиме рівень конкуренції вищим за середній, що дозволить йому збільшити свою частку на ринку зерна як на внутрішньому, так і на зовнішньому, підвищити ефективність та прибутковість діяльності, розвиватись в інноваційному просторі та оперативно адаптуватись до сучасних умов на ринку зерна.

Висновки. За результатами дослідження узагальнено наступні висновки:

- розроблено методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера на основі побудови інтегрального індексу, який сформовано за допомогою часткових індексів, таких як: індекс економічного розвитку зернотрейдера (I_{ed}); індекс ефективності управління зернотрейдером (I_{me}); індекс ділової активності та торгівлі зернотрейдера (I_{bat}); індекс рентабельності зернотрейдера (I_p); індекс фінансової стійкості та платоспроможності зернотрейдера (I_{fs}); індекс рівня ринково-експортної діяльності зернотрейдера на ринку ЄС (I_{mea}); індекс інноваційно-інвестиційної діяльності зернотрейдера (I_{ia});

- узагальнено групи показників до кожного часткового індексу оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера, зокрема: I_{ed} (оцінка обсягу та динаміки реалізації зерна на внутрішньому і зовнішньому ринках); I_{me} (оцінка ефективності продажів, управління персоналом, фондовіддача та логістика); I_{bat} (оцінка оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості); I_p (оцінка рентабельності продажів, активів, власного капіталу); I_{fs} (оцінка фінансової автономії, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності); I_{mea} (оцінка частки та динаміки експорту зерна, в тому числі до країн ЄС); I_{ia} (оцінка ефективності витрат на інвестиції в інноваційні технології);

- розраховано для кожного часткового індексу оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера вагові коефіцієнти за допомогою методу експертних оцінок, а саме: $I_{ed} = 0,15$; $I_{me} = 0,12$; $I_{bat} = 0,15$; $I_p = 0,13$; $I_{fs} = 0,15$; $I_{mea} = 0,17$; $I_{ia} = 0,13$. Побудовано інтегральний індекс оцінки конкурентоспроможності зернотрейдера за допомогою якого можливо провести ретельну оцінку конкурентоспроможності зернотрейдерів, визначати слабкі місця у їхній діяльності та формувати стратегії для підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності зернотрейдера.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter M. (2008) Competition, Updated and Expanded Edition, 576 p. URL: <https://store.hbr.org/product/on-competition-updated-and-expanded-edition/2696>
2. Smith, A. (1776). An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. 540 p. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>
3. Shumpeter, J.A. (2008). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, New Brunswick. URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers
4. Антонюк Л., Кожушана Т. Формування міжнародної конкурентоспроможності сучасних мегаполісів. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*. 2020. №16. С. 6-25. URL: http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnuk_XKTEI_16.pdf
5. Arkajyoti De, Prakash S. Analysis of Competitiveness in Agri-Supply Chain Logistics Outsourcing: A B2B Contractual Framework. *Sustainability*, 2022. Vol. 14. P. 6866. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116866>
6. Okhota Y., Chikov I., Bilokinna I. Conceptual polycomponent model of an innovative mechanism for improving the competitiveness of agro-industrial complex enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10(2). P. 196-210. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-196-210>
7. Bachev H., Koteva N. Assessment of the competitiveness of agricultural holdings in Bulgaria. MPRA Paper No. 106341, 09. 2021. URL: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/106341/1/MPRA_paper_106341.pdf
8. Łukiewska K. Methodological Aspects of Measuring the International Competitiveness of the Industry on the Example of the Food Industry. UWM Publishing House: Olsztyn, Poland. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/339617581_Metodologiczne_aspekty_pomiaru_miedzynarodowej_konkurencyjnosci_branzy_na_przykladzie_przemyslu_spozywczego
9. Nowak A., Różańska-Boczula M. (2022). The Competitiveness of Agriculture in EU Member States According to the Competitiveness Pyramid Model. *Agriculture*. 2022. Vol. 12(1). P. 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>
10. Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Portugal E. Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. №1. P. 278–289. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>
11. Patyka N.I. Methodical approaches to assessing the competitiveness of Ukraine's agriculture. 2018.
12. Thorne F., Gillespie P.R., Donnellan T., Hanrahan K., Kinsella A., Läpple D. The competitiveness of Irish agriculture. Dublin, Ireland: Teagasc. 2017. URL: <https://www.teagasc.ie/media/website/publications/2017/The-Competitiveness-of-Irish-Agriculture.pdf>
13. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B. Approaches to evaluation of the agriculture competitiveness level: empirical evi-

dence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. №20. P. 1–15

REFERENCES:

- Porter M. (2008) Competition, Updated and Expanded Edition. 576 p. Available at: <https://store.hbr.org/product/on-competition-updated-and-expanded-edition/2696>
- Smith A. (1776). An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 540 p. Available at: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>
- Schumpeter, J.A. (2008). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, New Brunswick. Available at: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers
- Antoniuk L., Kozhushana T. (2020). Formuvannya mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti suchasnykh megalopolisiv [Formation of international competitiveness of modern megacities]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho kooperatyvnoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, no. 16, pp. 6–25. Available at: http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnyk_XKTEI_16.pdf.
- Arkajyoti De, Surya Prakash (2022). Analysis of Competitiveness in Agri-Supply Chain Logistics Outsourcing: A B2B Contractual Framework. *Sustainability*, vol. 14, p. 6866. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116866>
- Okhota Y., Chikov I., Bilokinna I. (2024). Conceptual polycomponent model of an innovative mechanism for improving the competitiveness of agro-industrial complex enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10(2), pp. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-196-210>
- Bachev H, Koteva N. (2021) Assessment of the competitiveness of agricultural holdings in Bulgaria. MPRA Paper No. 106341, 09. Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/106341/1/MPRA_paper_106341.pdf
- Łukiewska K. (2019). Methodological Aspects of Measuring the International Competitiveness of the Industry on the Example of the Food Industry / UWM Publishing House: Olsztyn, Poland. Available at: https://www.researchgate.net/publication/339617581_Metodologiczne_aspekty_pomiaru_miedzynarodowej_konkurencyjnosc_branzy_na_przykladzie_przemyslu_spozywczego
- Nowak A., Różańska-Boczula M. (2022). The Competitiveness of Agriculture in EU Member States According to the Competitiveness Pyramid Model. *Agriculture*, vol. 12(1), p. 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>
- Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Portugal E. (2021). Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 278–289 DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>
- Patyka N.I. (2018). Methodical approaches to assessing the competitiveness of Ukraine's agriculture.
- Thorne F., Gillespie P.R., Donnellan T., Hanrahan K., Kinsella A., Läpple D. (2017). The competitiveness of Irish agriculture. Dublin, Ireland: Teagasc. Available at: <https://www.teagasc.ie/media/website/publications/2017/The-Competitiveness-of-Irish-Agriculture.pdf>
- Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B. (2021) Approaches to evaluation of the agriculture competitiveness level: empirical evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*, no. 20, pp. 1–15

РОЗДІЛ 9. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВИННІ БАРИ МІСТА ЛЬВОВА ЯК ЦЕНТРИ ТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БАРНОЇ КУЛЬТУРИ

CONCEPTUAL WINE BARS OF LVIV AS CENTERS FOR THE CREATION OF INNOVATIVE BAR CULTURE

Стаття досліджує концептуальні винні бари Львова як осередки формування інноваційної барної культури. Проаналізовано особливості розвитку культури споживання вина, вплив локальних винних барів на популяризацію енології та їхню роль у гастрономічній сфері міста. Окреслено ключові тенденції функціонування винних барів, їхню роль у соціалізації відвідувачів та популяризації локальних вин. Розглянуто інноваційні підходи до формування винних карт, організації дегустаційних заходів і стратегій залучення відвідувачів. Визначено значення винних барів у розвитку туристичної привабливості Львова як гастрономічного центру України. Особливу увагу приділено аналізу сучасних трендів барної індустрії, що охоплюють концепцію natural wine, sustainability, використання автохтонних сортів винограду та ін. Підкреслено вплив винних барів на зміну споживчих вподобань та формування нових еногастрономічних практик.

Ключові слова: винний бар, культура споживання, енологія, гастрономічний туризм, Львів, локальні вина, дегустація.

УДК 379.85:663.2(477.83)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-38>

Безручко Л.С.

к.геогр.н., доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Жук Ю.І.

к.геогр.н., доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Філь М.І.

к.т.н., доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Bezruchko Lyubomyr

Ivan Franko National University of Lviv
Zhuk Yurii

Ivan Franko National University of Lviv

Fil Mariia

Ivan Franko National University of Lviv

The article examines conceptual wine bars in Lviv as key hubs for shaping an innovative bar culture. The study highlights the characteristics of wine consumption culture and the influence of local wine bars on the popularization of enology. The research explores the unique atmosphere of these establishments, their role in visitor socialization, and their contribution to promoting local wines. It identifies key trends in the operation of wine bars, emphasizing their specialization in high-quality wines, curated wine lists, and immersive tasting experiences. The analysis also covers innovative approaches to the selection of wines, strategies for customer engagement, and the organization of thematic events that enhance the overall experience. A particular focus is placed on the role of conceptual wine bars in developing Lviv's gastronomic tourism potential. The study highlights how these establishments contribute to the city's cultural and economic landscape, positioning Lviv as a major center for wine appreciation in Ukraine. By integrating historical, social, and aesthetic elements, Lviv's wine bars foster a refined drinking culture that resonates with both locals and visitors. Additionally, the article explores the influence of contemporary trends in the wine industry, such as the rise of natural wines, sustainability in winemaking and bar management, the increasing popularity of indigenous grape varieties, and the incorporation of historical and cultural narratives in venue design. It underscores the shift in consumer preferences towards more authentic and experiential wine consumption. The findings emphasize the role of Lviv's wine bars not only as places of leisure but also as platforms for education, cultural exchange, and the formation of new eno-gastronomic traditions in Ukraine's hospitality sector. Furthermore, the study examines the role of wine bars in fostering professional communities and knowledge exchange among sommeliers, restaurateurs, and wine enthusiasts. It discusses how specialized wine tasting events, masterclasses, and collaborations with local wineries contribute to expanding consumer awareness and appreciation of both traditional and modern wine-making techniques.

Keywords: wine bar, consumption culture, enology, gastronomic tourism, Lviv, local wines, wine tasting.

Постановка проблеми. Споживання вина позиціонується як певна форма науки з акцентом на культурний пласт. Куштування справді хорошого напою є багатограним процесом, який має багато аспектів. Аналізуючи культуру споживання у місті Львові варто відійти від стереотипу, що у Львові повною мірою присутня лише культура споживання пива. Місто насичене значною кількістю автентичних колоритних локацій, де можна відпочити і скуштувати вино. Львівські винні бари вирізняються на енологічній мапі гостинності України своєю різноманітністю та бюджетними категоріями: від затишних закладів, спеціалізацією роботи яких є представлення органічних натуральних вини, ресторанів з відкритими терасами з панорамним видом на місто, до speakeasy барів, що навмисне заховані якнайдалі від суєти великого міста.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі певна увага приділяється дослідженню культури споживання вина та її впливу на гастрономічний туризм та на розвиток ресторанних закладів зокрема. Зокрема, О. Роїк [11], В. Маліш [11] досліджували особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Л. Кожедубова [12] приділяла більшої уваги, власне, поняттю «барної справи». Водночас залишається недостатньо вивченою роль концептуальних винних барів у формуванні інноваційної барної культури, а також специфіка інтеграції культурно-історичних наративів у створення винного простору.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та аналіз ролі концептуальних винних барів Львова у розвитку інноваційної барної культури,

популяризації локальних вин та формуванні нових тенденцій у сфері винного туризму. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення таких завдань: дослідити сучасні концепції винних барів у Львові, охарактеризувати їхній вплив на споживчу культуру та гастрономічний простір міста, виокремити ключові інноваційні підходи у функціонуванні винних закладів, а також проаналізувати тенденції розвитку винної культури через призму локальних виробників, дегустаційних заходів та соціалізації відвідувачів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Винні бари варто розглядати як унікальне явище у контексті розвитку сучасної культури споживання вина, оскільки національні винні традиції з часом лише розвиваються та зміцнюють свої позиції серед поціновувачів гастрономічної культури. Зазначений тенденції сприяє низка факторів: майстерність та високий професіоналізм виноробів, участь винарень у міжнародних українських виставках, фестивалях та дегустаціях, поява нішевої спеціалізованої літератури. Важливу роль у розвитку винної культури серед барної спільноти відіграють щільні комунікації, атмосфера, унікальний самобутній вибір вин, працівники, які щиро захоплюються справою, яку роблять, обмін досвідом та пошук солідарних партнерів [1].

Основа створення концептуальних винних барів передовсім відштовхується від ідеї: створити місце, де гості матимуть змогу перебувати на близькій відстані до будь-якого з винних регіонів, смакувати вишуканими винами у приємному антуражі за відсутності формальностей як це відбувається у звичних кафе та ресторанах. Гастрономічна пропозиція таких барів зазвичай складається за рахунок виключно вина та закусок. Місією функціонування закладів такого формату є демонстрація гостям нових горизонтів споживання напою, виведення їх із певної зони комфорту, що полягає у переході від вживання десертних та напівсолодких вини до справді непересічних зразків винної індустрії.

За своєю сутністю винний бар є саме тим простором, де сконцентрована атмосфера актуальних винних трендів, інноваційних смаків, знань, емоцій та відкриття у сфері енології. Концептуальні винні бари, де представлено локальні вина відкриває для своїх гостей нові грані розуміння малих виробників, які не представлені у супермаркетах. Локальні винарні в Україні вийшли на новий якісний рівень і здобули визнання не лише на теренах нашої держави – їх цінують на міжнародних дегустаціях та виставках.

Сучасні винні бари суттєво відрізняються своєю атмосферою від класичних ресторанів – суть полягає у тому, що гості сприймають вино як особливий сакральний вид напою. Власне особливість винних барів полягає саме у цільовій

аудиторії, яка їх відвідує. Варто зауважити, що вино виступає відмінним соціалізатором, і певним чином сприяє активізації спілкування між людьми. Справа в тому, що у концептуальних винних барах відсутні такі атрибути барної культури як трендові коктейлі, інноваційний дизайн чи супровід діджеїв. У винних барах зазвичай збираються на посиденьки дружні компанії, пари, інтелектуали, представники бізнесу, які обговорюють проекти за келихом вина. Саме люди та їх бесіди є ключовою рисою та водночас цінністю концептуальних винних барів.

Винні бари виступають майданчиками, де гості можуть пізнати різноманіття світової винної мапи. У залежності від концепту вони можуть ознайомитися винятково з винами Грузії Франції, змішаними форматами вина з мінімальним втручанням. Для асортиментної пропозиції таких барів характерна певна логіка, послідовність та філософія, якої дотримується власник бару чи шеф-сомельє.

Ще однією особливістю винних барів в Україні є те, що люди відвідують їх після роботи у проміжку між 18.00–19.00, на відміну від туристичних центрів [2].

Гості винних барів (вайнловери) належать до абсолютно різних категорій клієнтів і обирають заклад в залежності від того, наскільки його концепція співзвучна з їхніми інтересами та стилем життя. Зазвичай усі відвідувачі таких закладів цікавляться вином багато з них є досить компетентними у сфері енології. Перші намагаються продегустувати якомога більше різних сортів вина, а другі відвідують бари заради того, щоб віднайти щось дійсно унікальне, таке що присутнє в ексклюзиві у певному винному барі. Також подібні заклади часто відвідують професіонали – сомельє та ресторатори, щоб зрозуміти потенціал та поповнити свої винні карти унікальними зразками винного мистецтва.

Насамперед гостей винних барів цікавлять нові крафтові виноробні та вина, локальні сорти та незвичні стилі, помітним є тренд на бурштинові вина.

Для власників винних барів справжнім показником визнання їх роботи є спостерігати за тим як невимушено будуються комунікації між гостями їх закладу. Коли люди, що ставляться до пізнання винної культури як до хобі спільно збираються під час дегустацій або музичних вечорів – саме тоді народжується істинна атмосфера, яка притаманна найкращим винним барам Європи.

Асортимент для винних барів зазвичай обирається на виставках, винних фестивалях, дегустаціях. Обираючи вино сомельє та власники барів завжди керуються принципом: у винній карті бару за жодних обставин не буде присутнє вино, яке не подобається працівникам та засновникам. Винні бари постійно працюють над оновленням та вдосконаленням свого асортименту, намагаються

орієнтуватися у трендах, відвідуючи різні тематичні конкурси, цікавляться яскравими новинками («фанкі вайн»).

Винні бари дуже часто практикують індивідуальний підхід у своїй роботі, уникають конвеєра у сервісі – усі продукти і зокрема вино у закладах такої категорії працівники дегустують самостійно, щоб обрати справді гідні позиції, якими можна зацікавити гостей [1].

Концептуальність є однією з ключових ознак винних барів міста Львова. Принцип роботи таких закладів базується на тому, що вони повинні не лише відгравати роль гастрономічних закладів, де можна скуштувати вино, але й мати певну соціальну цінність. Перш за все персонал таких барів повинен перфектно орієнтуватися у вині, адже саме у їх персонах гості вбачають експертів, які можуть порадити щось цікаве, поділитися цікавими історіями про вина і карти та інші інсайти, які доступні лише у певних кулуарах. Але найважливіше – для бару продавати хороше вино та бути максимально відкритим та чесним щодо гостей [2].

Концептуальним винним барам міста Львова притаманні дві визначальні риси, що визначають їх інноваційність на ринку індустрії гостинності: по-перше вину у таких закладах відведено одну з ключових ролей, по-друге – винна карта є цікавою та вичерпною для різних категорій гостей, оскільки містить достатню кількість позицій, по-третє, винні бари Львова вирізняються вишуканою атмосферою, що презентує аспекти багатства самобутньої культури та естетики міста як провідного туристичного центру Європи.

Розглядаючи винні бари Львова з точки зору впровадження інновацій варто виокремити заклад ZWIN – невеликий винний бар, розташований у межах креативного простору Futura Hub. У закладі представлено асортимент якісних вин з акцентом на українські бренди. Проведення тематичних дегустацій є одним з ключових напрямків роботи закладу. також гості бару мають нагоду оформити дегустаційний подарунковий сертифікат, подарунковий бокс чи винну підписку. При барі працює винна крамничка, де представлено одну з найбільших колекцій вина у Львові [3].

Кардинально інші інноваційні аспекти впроваджено у локації ZWIN на вулиці Винниченка 12. Бар працює як камерний простір із затишними гостьовими залами та м'яким освітленням. Бар орієнтований на публіку, яка відвідує заклад заради проведення інтелектуальних бесід, романтичних побачень та вечорів у колі друзів. Особливу атмосферу створюють полиці з книгами, які органічно доповнюють інтер'єр і служать нагадуванням про історію будівлі.

На місці, де сьогодні знаходиться заклад у наприкінці XIX – початку XX століття розміщувалася редакція газети «Народний часопис», а в радянські роки

працювала філія видавництва «Радянська школа». Отже, створення винного бару з акцентом на літературні обрії природно зумовлене історією будівлі. Ідея з книгами, що втілена у оформленні певним чином символізує неперервність зв'язку між культурою, поколіннями та новітніми традиціями.

Основою бару Zwin на Винниченка є його унікальна винна карта, що вирізняється значним асортиментом: понад 250 позицій вин з усього світу, серед яких 70 позицій – вина України. Бар зробив акцент на локальному продукті, який протягом останніх років демонструє потужний потенціал та вирізняється високою якістю. У винній карті представлено вина України – від класичних регіонів, де виноробство є провідною спеціалізацією (південь Одещини, Херсонщина, Миколаївщина) та нові багатообіцяючі виробники (Житомирщина, Львівщина, Закарпаття, Київщина).

Якісно та ретельно формована винна карта привернула увагу експертів у сфері енології, так заклад Zwin було відзначено Wine & Spirits Awards за найкраще представлену карту українського вина серед винних закладів України. Окрім того протягом двох років поспіль одне з найбільш впливових видань, Wine Spectator що спеціалізується на висвітленні тематики винної індустрії присвоює бару рейтинг «Один келих», що відзначає якісно підбрану винну карту та неабияку майстерність у роботі з винами.

За час існування бару Zwin у його стінах проведено понад 500 дегустацій. Кожен з івентів, організований закладом це не лише куштування вина, а спосіб створити для гостей певну позитивну емоційну складову, яка буде супроводжувати їх протягом якогось часу. Водночас заходи, на проведенні яких спеціалізується бар – це можливість отримати нові знання про вино, спробувати новинки винного світу та отримати незабутні враження від атмосфери.

Концепції обох закладів Zwin різняться своїми акцентами: на Кульпарківській відвідувачі відчувають розмах та святковий антураж, а на Винниченка занурюються у світ спокою та затишку. Засновники закладів слідує місії – показати людям, що потенціал та сила українського вина криється у якості, смаку та характері, відповідно локальне вино може гідно конкурувати зі світовими зразками [4].

Комплекс MAD Bars House – вирізняється своїм форматом і має значний вплив на формування інноваційного підходу щодо культури споживання вина у Львові. Перш за все заклад вражає гостей своєю масштабністю – це шестиповерхова будівля на вулиці Шевській у центрі Львова. Засновники визначають концепцію закладу як «п'яний будинок», який під одним дахом об'єднав п'ять форматів барів і ресторан – від першого поверху до тераси. На першому рівні працює пивний бар Var Bar, на другому – винний бар Win Bar, на третьому – м'ясний

ресторан Wona, на п'ятому – коктейльний бар Buzz Bar, а на шостому – бар культури мольфарів Diduh.

WIN BAR – це винний бар на другому поверсі MAD, за діяльність якого є відповідальною команда однойменного закладу Києва. тут зберігається ідентична філософія споживання вина, яка панує на Подолі. У пріоритеті культура споживання вина як продукту високої якості. Винна карта бару налічує близько 200 позицій вина, сюди ж належать автохтонні, ігристі та кріплені позиції, гостям пропонують вино з системи Wine Machine. Також бар спеціалізується на приготуванні твістів та класичних коктейлів, інгредієнтами для яких служать вина, такі як Negroni та «Совійньон Блан».

Повага до культури споживання вина панує в інтер'єрі бару: стелю оформлено з використанням лози. Фактично це інсталяція створена природою. Ця лоза, родом із Закарпаття, вік якої понад 80 років і вона ніби створює образ гнізда. Для оздоблення було використано натуральне дерево, яке вже було у вжитку, таким чином заклад слідує принципам сталого розвитку і це виражається у його проектуванні [5].

Bad Boy Bar працює у одному з найбільших алкогольних магазинів Європи. На другому поверсі відвідувачі можуть провести дозвілля у невеличкому винному барі, винна карта закладу постійно оновлюється за рахунок масштабної пропозиції у сомельє закладу.

Винний бар People Place позиціонує свою концепцію як community гарних людей. Бар вирізняється з-поміж інших затишною атмосферою, якій сприяє його розташування неподалік Катедрі. У барі завжди чути гомін відвідувачів, що творить певний вайб. Кухня закладу представлена середземноморським фаст-фудом. Винна карта невелика, проте гості завжди зможуть відшукати бажані позиції.

The Room Wine Bar – перший заклад, що позиціонував себе саме як wine bar у Львові. Закладу притаманна «правильна» атмосфера, що дозволяє гостям почувати себе невимушено. У цьому невеличкому закладі подають різноманітні снеки, якими відвідувачі можуть смачно та корисно перекусити.

Бар вирізняється наданням особливої додаткової послуги для гостей: у співпраці з компанією вражень Bodo тут влаштовують винні майстер-класи для гостей, які придбали сертифікат. Суть такої атракції полягає у тому, що професійний бармен знайомить гостей з теоретичною частиною, після чого гості готують різноманітні коктейлі, для цього їм надаються усі необхідні інгредієнти та девайси. Професійний бармен розповідає теоретичні основи приготування коктейлів, а потім гості створюють різноманітні мікси та куштують власні витвори [6].

The Room Wine Bar – камерний винний бар, розташований у історичному центрі міста Львова

на вулиці Лесі Українки. Заклад невеликий, проте завжди заповнений відвідувачами. У меню, окрім закусок до вина можна замовити сандвічі, салати, бургери (в. т. ч. вегетаріанські), та десерти. У теплу пору року на території закладу працює літній майданчик. Пропозицію напоїв The Room Wine Bar формує широкий асортимент європейських вин.

Особливість винного закладу Чотири чебуреки. Prosecco Bar полягає у створенні незвичних гастрономічних колаборацій, таких як поєднання чебуреків з просекко, або червоним чи білим вином. У закладі такий формат позиціонують як «чебуречна третьої хвилі».

Пара Джанов і Портвейн. Женгалов хац, портвейн і вино – винний бар, де гості мають можливість скуштувати класичну вірменську паляницю з різними ґатунками трав. Страву пропонують у кількох варіантах – з бастурмою та гранатом. Концепція бару полягає у творчій спробі поглянути на суть гостинності очима культового кінорежисера Сергія Параджанова, який народився у Грузії, проте Україна стала для нього другим домом. У винному барі гості можуть насолодитися вермутами, хересом та портвейном.

Plav Wine Bar. Винний бар, що розташований на вулиці Валовій, поблизу Міського Арсеналу. Концепцію бару характеризують як «Смачне молоде фруктове вино, свіжі мідії та добра кухня. Для створення особливого враження у гостей тут використовують креативний підхід подачі напою – вино подають у гранованих склянках – так колись пили моряки. Вино можна замовити на виніс, також тут подають фірмову страву мідії у вершковому соусі, що влучно доповнює смак авторських вин, представлених у Plav Wine Bar.

У винному барі «Букет вина» відвідувачі можуть скуштувати молоді вина Одеси, Грузії, Молдови. У закладі збережено автентичну атмосферу старого Львова. Заклад вирізняється різноманітністю смаків та бюджетною ціновою політикою.

Фабрика Корків презентує гостям широкий вибір локальних вин та наливки. У винарні можна не лише скуштувати обрані напої, але й здійснити покупку. Цікаво, що бочкові та фруктові вина тут наливають у пляшки, які спеціально закорковують індивідуально для кожного з гостей.

Винний бар-крамниця «Вино і м'ясо». розташований поруч із Собором святого Юра. Гості відвідують заклад заради того, щоб насолодитися різноманітними видами шашлику, стейків, риби, скуштувати сирні страви та овочі гриль приготовані на вогні та іншу їжу з мангалу. Серед вин домінує продукція з найкращих виноробень України – Закарпаття, Одещини, також є кілька позицій угорських вин.

Vintage Boutique Wine Cellar – атмосферна кав'ярня при невеличкому бутік-готелі. Настрій відвідувачів, які надають перевагу вишуканому відпочинку творять вінтажний інтер'єр, вініл та неординарна

винна карта. У асортименті закладу представлено європейські вина з Франції, Іспанії, Італії, а також з Нової Зеландії та Південної Америки [8].

Необістро та винний бар Vin Vin є новим закладом, що вдало доповнює список винних локацій міста і долучається до творення його винної культури. Це новий проєкт підприємців Чада Зоратлі та Люсі Розанової (People Place). Винна карта закладу має таку структуру: а 40% із натуральних вин, 40% – становлять класичні позиції, 10% – вина українських виробників, 10% – автохтонні сорти з різних регіонів. Більшість асортименту відвідувачі можуть продегустувати у келихах.

Заклад спеціалізується на приготуванні сніданків, які тут можна придбати до 14.00.

Оформлення є важливою частиною культури Vin Vin – у інтер'єрі та посуді присутні вінтажні, навіть антикварні раритети, яким можна користуватися у закладі, а також за бажанням придбати. Простір працює як квіткова крамниця, де можна придбати оригінальні букети від бренду Pollen Buro [9].

Культура вина на тлі історичного міста може набувати різних креативних форм і водночас бути прибутковим бізнесом. У цьому плані показовим є кейс крамниці «Винарня», яку запустили у 2024 році на вулиці Миколи Пимоненка. Насамперед засновники прагнуть розвінчати міфи про національне виноробство, плекати в українців винну культуру і знайомити широку аудиторію з історією творення вина на теренах України – власне на цьому ґрунтується концепція закладу. Власниця Юлія Матвійко розпочала свій шлях зі стартапу: у 2021 році вона відкрила винну онлайн-крамницю, щоб викорінювати комплекс меншовартості і довести, що українські вина варті уваги.

Наразі у «Винарні» зібрано понад 150 позицій від українських виноробів, що представлені такими регіонами як Чернігівщина, Львівщина, Запоріжжя, Одещина, Київщина, Миколаївщина, Вінниччина, Хмельниччина та Закарпаття. Ціновий діапазон становить від 315 до 2200 гривень за пляшку. За підбір вин для гостей відповідає шеф-сомельє Аліна Павловська (бренд-сомельє мережі львівських закладів Maruto Group). Також у закладі працюють три кавістки, які консультують відвідувачів щодо вибору вина та розповідають про українські крафтова виноробні.

Окрім крамниці, у «Винарні» також функціонує спеціалізований зал, призначений для дегустацій та проведення зустрічей з українськими виноробами [7].

Висновки. Винна культура в Україні, зокрема у Львові, не лише набуває популярності, але й займає дедалі міцніші позиції у спеціалізованих закладах міста. Цей процес відображає еволюцію ставлення до вина як до частини культурного та гастрономічного досвіду, а також підвищення рівня обізнаності споживачів про вино та його

особливості. Важливим аспектом цього процесу є формування у відвідувачів правильного ставлення до дорогих та вишуканих вин. Оскільки культура споживання вина є інтегрованою частиною більш широких культурних та соціальних процесів, важливою є роль винних сомельє, які забезпечують доступ до правильного вибору вина, орієнтуючи гостей на розуміння смакових відмінностей між різними сортами вин.

Підхід, який пропагують винні бари Львова, передбачає не тільки продаж вина, але й розвиток культури споживання через освітні елементи. Сомельє не лише рекомендують вино, але й сприяють розумінню його складових, допомагаючи кожному гостю знайти той продукт, що відповідатиме його смаковим уподобанням та рівню досвіду. Зростання популярності вина як продукту для інтелектуальних та соціальних взаємодій, зокрема в рамках ділових зустрічей та неформальних бесід, сприяє зміні загальних суспільних уподобань. У той час як традиційно для таких випадків обирали міцні алкогольні напої, споживання вина сьогодні вважається більш доречним, оскільки воно створює атмосферу розслабленості і стимулює більш змістовні та конструктивні розмови [8].

Глобальний тренд споживання вина, що набуває все більшої популярності серед людей різних культур, знаходить своє відображення в Україні, де соціокультурні зміни дозволяють українцям поступово адаптуватися до цієї культури. Важливою частиною цього процесу є соціальне прийняття вина не лише як напою для святкування, але й як інструмент культурної взаємодії, що стимулює розвиток винної грамотності та підвищення рівня обізнаності серед споживачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чим унікальні українські винні бари: великий вибір локальних вин, атмосфера чи ще щось? Частина 2. URL: <https://posteat.ua/wines/chim-unikalni-ukraïnski-vinni-bari-velikij-vibir-lokalnix-vin-atmosfera-chi-shhe-shhos-chastina-2/> (дата звернення 19.02.2025)
2. У чому секрет винних барів: власники українських закладів діляться своїм досвідом. Частина 1. URL: <https://posteat.ua/wines/u-chomu-sekret-vinnix-bariv-vlasniki-ukraïnskix-zakladiv-podililisya-svoimi-konceptami/> (дата звернення 19.02.2025)
3. Блог про вино. Де у Львові випити вина. URL: <https://wineiseasy.blog/2024/06/24/where-to-drink-wine-in-lviv/> (дата звернення 20.02.2025)
4. Як львівський бар Zwin навчає українців цінувати хороше вино. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-promo/358461-bar-zwin> (дата звернення 20.02.2025)
5. MAD Bars House: 6 поверхів барів у Львові. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/new-place/312349-lviv-mad-bars-house-2021> (дата звернення 21.02.2025)
6. The Room Wine Bar – Винарня – перевірений партнер bodo. URL: <https://www.bodo.ua/ua/lvov/>

company/the-room-wine-bar-vinarnya/ (дата звернення 21.03.2025)

7. Крамниця «Винарня» з дегустаціями у Львові. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/352953-kramnitsya-vinarnya-z-degustatsiyami-u-lvovi> (дата звернення 21.02.2025)

8. In Vino Veritas. Де у Львові випити вина? URL: <https://lviv.travel.ua/news/in-vino-veritas-de-u-lvovi-vipiti-vina?srsId=AfmBOooyheb9asK82HPvIKiDf7WX X93uE-eBrd-EX1ZKSnWt1VJnTctT> (дата звернення 22.02.2025)

9. Необістро та винний бар Vin Vin із вінілом, вінтажом і квітами у Львові. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/345323-neobistro-ta-vinniy-bar-vin-vin-iz-vinilom-vintazhem-i-kvitami-u-lvovi> (дата звернення 22.02.2025)

10. Правда і міфи про роботу сомельє: історія львів'янина, який заховався у вино. URL: <https://dyvys.info/2019/07/07/pravda-i-mify-pro-robotu-somelye-istoriya-lviv-yanyyna-yakyj-zakohavsya-u-vyno/> (дата звернення 22.02.2025)

11. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82.

12. Кожедубова Л. П. Барна справа: навчальний посібник. Київ: Науковометодичний центр ВФПО, 2023. 206 с.

REFERENCES:

1. Chym unikalni ukrainski vinni bary: velykyi vybir lokalnykh vyn, atmosfera chy shche shchos? Chastyna 2. [What Makes Ukrainian Wine Bars Unique: A Wide Selection of Local Wines, Atmosphere, or Something Else? Part 2.]. Available at: <https://posteat.ua/wines/chim-unikalni-ukrainski-vinni-bari-velikij-vibir-lokalnix-vin-atmosfera-chi-shhe-shhos-chastyna-2/> (in Ukrainian)

2. U chomu sekret vynykh bariv: vlasnyky ukrain-skykh zakladiv diliatsia svoim dosvidom. Chastyna 1 [The Secret of Wine Bars: Ukrainian Bar Owners Share Their Experience. Part 1.]. Available at: <https://posteat.ua/wines/u-chomu-sekret-vinnix-bariv-vlasniki-ukrainskix-zakladiv-podililisya-svoimi-konceptami/> (in Ukrainian)

3. Bloh pro vyno. De u Lvovi vypyty vyna [Wine Blog: Where to Drink Wine in Lviv]. Available at:

<https://wineiseasy.blog/2024/06/24/where-to-drink-wine-in-lviv/> (in Ukrainian)

4. Iak lvivskyi bar Zwin navchaie ukraintsiv tsinuvaty khoroshe vyno [How Lviv's Zwin Bar Teaches Ukrainians to Appreciate Good Wine]. Available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food-promo/358461-bar-zwin> (in Ukrainian)

5. MAD Bars House: 6 poverkhiv bariv u Lvovi [MAD Bars House: Six Floors of Bars in Lviv]. Available at: <https://www.village.com.ua/village/food/new-place/312349-lviv-mad-bars-house-2021> (in Ukrainian)

6. The Room Wine Bar – Vynarnia – perevirenyi partner bodo [The Room Wine Bar – Winery – A Trusted Partner of Bodo]. Available at: <https://www.bodo.ua/ua/lvov/company/the-room-wine-bar-vinarnya/> (in Ukrainian)

7. Kramnytsia "Vynarnia" z dehusatsiamy u Lvovi ["Vynarnia" Store with Wine Tastings in Lviv]. Available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/352953-kramnitsya-vinarnya-z-degustatsiyami-u-lvovi> (in Ukrainian)

8. In Vino Veritas. De u Lvovi vypyty vyna? [In Vino Veritas: Where to Drink Wine in Lviv?]. Available at: <https://lviv.travel.ua/news/in-vino-veritas-de-u-lvovi-vipiti-vina?srsId=AfmBOooyheb9asK82HPvIKiDf7WX X93uE-eBrd-EX1ZKSnWt1VJnTctT> (in Ukrainian)

9. Neobistro ta vynyni bar Vin Vin iz vinilom, vintazhem i kvitamy u Lvovi [Neo-Bistro and Wine Bar Vin Vin with Vinyl, Vintage, and Flowers in Lviv.]. Available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/345323-neobistro-ta-vinniy-bar-vin-vin-iz-vinilom-vintazhem-i-kvitami-u-lvovi> (in Ukrainian)

10. Pravda i mify pro robotu somelie: istoriia lvivianyna, yakyi zakokhavsia u vyno [Truth and Myths About the Work of a Sommelier: The Story of a Lviv Resident Who Fell in Love with Wine]. Available at: <https://dyvys.info/2019/07/07/pravda-i-mify-pro-robotu-somelye-istoriya-lviv-yanyyna-yakyj-zakohavsya-u-vyno/> (in Ukrainian)

11. Roik O. R., Malish V. (2022) Osoblyvosti rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the development of the restaurant business in Ukraine under martial law]. *Infrastruktura rynku*, vol. 66, pp. 77–82. (in Ukrainian)

12. Kozhedubova L. P. (2023) Barna sprava: navchalnyi posibnyk [Bar business: training manual]. Kyiv: Naukovometodychnyi tsentr VFPO, 206 p. (in Ukrainian)

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

DEVELOPING AN EFFECTIVE BUSINESS PLAN FOR OPENING A RESTAURANT BUSINESS

У статті висвітлено основні етапи та складові елементи відкриття сімейного закладу ресторанного бізнесу, наведено основні складові бізнес-плану ресторану, визначено основні переваги для відкриття закладу ресторанного бізнесу в Україні в період військових дій, формалізовано основні переваги та недоліки форм підприємницької діяльності у сфері ресторанного бізнесу. Відкриття ресторану є мрією для багатьох, але цей процес вимагає значних знань і підготовки. В Україні ресторанний бізнес залишається одним із найпривабливіших напрямків для інвесторів. Однак ринок стикається з певними викликами: конкуренція, зміни в споживчих трендах, економічна ситуація та нові регуляторні вимоги. Якщо ви вирішили відкрити ресторан, важливо не лише чітко визначити свою концепцію, але й ретельно підійти до кожного етапу планування.

Ключові слова: бізнес-план, ресторанний бізнес, маркетингова стратегія, фінансове планування, концепція ресторану, аналіз ринку, інвестиції.

The article highlights the main stages and components of opening a family restaurant business, presents the main components of a restaurant business plan, identifies the main advantages for opening a restaurant business in Ukraine during the period of military operations, and formalizes the main advantages and disadvantages of forms of entrepreneurial activity in the restaurant business. Opening a restaurant is a dream for many, but this process requires significant knowledge and preparation. In Ukraine, the restaurant business remains one of the most attractive areas for investors. However, the market faces certain challenges: competition, changes in consumer trends, the economic situation and new regulatory requirements. If you decide to open a restaurant, it is important not only to clearly define your concept, but also to carefully approach each stage of planning. The restaurant business is one of the most promising, but at the same time the most competitive, industries. To open a successful establishment, it is necessary to carefully plan all stages, conduct a market analysis and create an effective marketing strategy. The main challenges that entrepreneurs face at this stage include high competition, changing consumer tastes, significant initial investments and legislative requirements. The lack of a structured business plan can lead to financial losses, inefficient resource management, and difficulties in attracting customers. Therefore, the purpose of the study is the need to develop an effective business plan that will help reduce risks and ensure the long-term success of the restaurant business. The restaurant business in Ukraine has undergone significant changes due to the COVID-19 pandemic, war and economic instability. The main challenges for the industry have been a decrease in purchasing power, supply problems and loss of personnel. Economic formats such as street food, dark kitchen and self-service have gained popularity. Online delivery is actively developing thanks to the services Glovo, Bolt Food and restaurants' own platforms. There is growing interest in local farm products and eco-friendly packaging. Despite the difficulties, the restaurant business is demonstrating a gradual recovery and adaptation. More and more new establishments are appearing in the Western regions, Ukrainian restaurateurs are actively expanding beyond the country's borders. Flexibility, an innovative approach and effective management are becoming the main factors of success. The market remains promising, but requires a quick response to changes.

Keywords: business plan, restaurant business, marketing strategy, financial planning, restaurant concept, human resources management, market analysis, investments.

УДК 658.626:640.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-39>

Осіпчук А.С.¹

PhD, доцент кафедри економіки,
підприємництва та туризму,
Поліський національний університет

Воловик А.В.

студентка,
Поліський національний університет

Osipchuk Anna

Polissia National University

Volovyk Anastasia

Polissia National University

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес є однією з найперспективніших, але водночас і найбільш конкурентних галузей підприємництва. Для відкриття успішного закладу необхідно ретельно спланувати всі етапи, провести аналіз ринку та створити ефективну маркетингову стратегію. Основні виклики, з якими стикаються підприємці на цьому етапі, включають високу конкуренцію, змінні смаки споживачів, значні початкові інвестиції та вимоги законодавства. Відсутність структурованого бізнес-плану може призвести до фінансових втрат, неефективного управління ресурсами та труднощів у залученні клієнтів. Тому важливість дослідження полягає в необхідності розробки ефективного бізнес-плану, який допоможе зменшити ризики та забезпечити тривалий успіх ресторанного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема бізнес-планування в ресторанному бізнесі активно досліджується як у наукових, так і в практичних джерелах. У працях економістів та фахівців у цій галузі, таких як Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. [5], Полінкевич О. [6], аналізуються різні аспекти маркетингових стратегій, управлінських практик та фінансового аналізу. Дослідження Чепурди Л. М., Івашиної Л. Л. [4], Шикиної О. В. [7] акцентують увагу на Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, впливі розташування, якості обслуговування та дизайну інтер'єру на залучення клієнтів. Сучасні дослідження акцентують увагу на зростаючій ролі цифрових технологій у розвитку ресторанного бізнесу: автоматизація обліку, впровадження систем

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8616-7124>

онлайн-замовлень та використання мобільних додатків сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню лояльності клієнтів. Важливим питанням залишається адаптація ресторанів до нових ринкових умов, зокрема змін у споживчій поведінці після пандемії COVID-19, а також викликів, пов'язаних із веденням бізнесу під час воєнного стану в Україні.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо ефективного процесу бізнес-планування відкриття ресторану, що включає аналіз ринку, визначення концепції закладу, фінансове планування, маркетингові стратегії та управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відкриття ресторану – це творчий, але водночас комплексний процес, який вимагає ретельного планування та стратегічного підходу. 24 лютого 2022 року життя багатьох рестораторів кардинально змінилося через військові дії РФ. Більшість ресторанів довелося закрити, а ті, які змогли відкрити свої двері, більшою мірою допомагали, як волонтери й годували тих, хто цього потребував. Проте ресторанний бізнес в Україні почав адаптуватися до нових складнощів та поступово розвиватися в умовах локальних та глобальних викликів.

Багато рестораторів-початківців задаються одним і тим же питанням, а чи варто відкривати кафе під час війни, – це питання, яке слід ґрунтовно дослідити. Основними перевагами для відкриття закладу ресторанного бізнесу:

1. Невисока ставка на оренду приміщень під громадське харчування.
2. Вільні локації з вигідним розташуванням.
3. Продаж та оренда готових ресторанів.
4. Понижений рівень конкуренції у певних концепціях.
5. Наявність різних варіантів підбору персоналу.
6. Можливості вигідно купити франшизу популярних ресторанних брендів [3].

Багато нових ресторанів стикаються з труднощами під час розробки детального бізнес-плану, оскільки цей процес потребує ретельного аналізу та значних зусиль. Однак без чітко продуманої

стратегії управління та фінансового та бізнес-планування відкриття ресторану може стати хаотичним і ризикованим. Наведемо основні складові бізнес-плану ресторану:

- **Резюме бізнес-плану.** Бізнес-план ресторану завжди повинен починатися з резюме, який є не лише вступом, а й стислим викладом усієї концептуальної ідеї ресторану. Головна мета – відкриття сучасного ресторану з унікальним меню та високим рівнем сервісу. Формат: сімейний ресторан середнього класу з локацією у центрі міста з високою прохідністю. Перед відкриттям ресторану необхідно офіційно зареєструвати бізнес, обравши оптимальну форму підприємницької діяльності. Від цього залежатимуть юридичні зобов'язання, система оподаткування та особливості бухгалтерського обліку.

Найпоширенішими варіантами для ресторанного бізнесу в Україні є:

- ФОП (фізична особа-підприємець) – підходить для невеликих кафе, ресторанів або фудтрак бізнесу;
- ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю) – оптимальний варіант для середніх і великих ресторанів, а також у разі залучення партнерів або інвесторів [2]. Основні переваги та недоліки форм підприємницької діяльності наведено у табл. 1.

Для реєстрації ресторанного бізнесу необхідно обрати відповідні КВЕД, зокрема 56.10 (ресторани, кафе) та 56.21 (кейтерингові послуги). Оптимальний податковий режим залежить від масштабу діяльності: спрощена система підходить для малого бізнесу, а загальна система – для великих підприємств, таких як ТОВ. Тому для закладу оберемо спрощену систему оподаткування 2-ї групи, яка підходить для невеликих закладів із доходом до 5 921 400 грн. Вибір правильної форми діяльності та оподаткування допоможе мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати витрати.

- **Аналіз ринку.** Відкриття ресторану потребує знання сучасних трендів, які можуть привернути увагу клієнтів. Серед актуальних тенденцій в Україні можна виділити:

1. Фермерська кухня. Використання місцевих продуктів. Наприклад, зростає популярність

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки форм підприємницької діяльності

Форми підприємницької діяльності	Переваги	Недоліки
ФОП (фізична особа-підприємець)	– спрощена система оподаткування; – менше вимог до ведення бухгалтерії; – нижчі витрати на реєстрацію та облік.	– ФОП несе відповідальність власним майном; – обмеження щодо кількості працівників і річного доходу.
ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю)	– юридичний захист (учасники не відповідають власним майном); – можливість залучення інвестицій; – гнучкість у розподілі прибутків.	– складніша бухгалтерія та звітність; – вищі витрати на адміністрування бізнесу.

Джерело: створено автором на основі [1; 8; 9]

ресторанів, що пропонують страви з сезонних інгредієнтів.

2. Екологічність. Заклади, які мінімізують використання пластику, прагнуть до нульових відходів і акцентують увагу на сталому розвитку, стають все більш популярними.

3. Цифровий підхід. Інтеграція онлайн-бронювання столиків, мобільних додатків для замовлень або безконтактних меню через QR-коди.

У 2024 році в Україні зросла популярність здорової їжі, веганських ресторанів та місць з акцентом на локальні продукти [1]. Тому акцентуємо увагу на відкриття закладу з якісною їжею та атмосферою. Перед відкриттям ресторану важливо чітко визначити свою цільову аудиторію, оскільки саме вона впливатиме на всі ключові аспекти бізнесу – від концепції та меню до ціноутворення і маркетингових стратегій. Глибоке розуміння потенційних клієнтів дозволяє створити унікальну пропозицію, яка відповідатиме їхнім очікуванням та забезпечить стабільний потік відвідувачів.

При визначенні цільової аудиторії сімейного ресторану слід враховувати кілька ключових аспектів. Основними відвідувачами є сім'ї з дітьми та люди середнього віку, які цінують комфорт і затишну атмосферу. Соціально-економічний статус гостей зазвичай середній і вище, тому важливо запропонувати збалансоване меню з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Важливими критеріями вибору для клієнтів є різноманітність страв, наявність дитячого меню, просторих залів та зони для відпочинку. Крім того, популярністю користуються натуральні продукти, здорове харчування та екологічність у подачі страв.

- **Меню.** Меню ресторану є його візитною картою, процес формування якого має включати уподобання клієнтів, сезонність продуктів, унікальність страв, їхню собівартість та ціну. Важливо забезпечити баланс між якістю та доступністю, а також розглянути можливість розширення асортименту відповідно до змін у смаках клієнтів.

Меню сімейного ресторану має бути різноманітним, збалансованим і відповідати смакам як дорослих, так і дітей. Важливо враховувати сезонність продуктів, популярність страв та їхню собівартість, забезпечуючи оптимальне співвідношення ціни та якості. Окрему увагу слід приділити дитячому меню, дієтичним та здоровим варіантам страв. Гнучкість у формуванні асортименту дозволить адаптувати пропозицію відповідно до змін у вподобаннях клієнтів. Зазвичай витрати на продукти харчування у сімейному ресторані становлять 30–40% від собівартості страв.

- **Персонал.** Важливим етапом є підбір кадрів, адже професіоналізм працівників безпосередньо впливає на рівень обслуговування. До складу команди венчурного ресторану входять шеф-кухар, кухарі, офіціанти, адміністратор, бармени,

касири, прибиральники та охорона. Для ефективного управління персоналом необхідно розробити систему мотивації, навчання та контролю якості обслуговування.

- **Дизайн ресторану.** Вдало продуманий дизайн відіграє важливу роль у формуванні настрою та задоволенні потреб відвідувачів. Особливо це помітно в "креативних" та інноваційних ресторанах, де атмосфера має значний вплив. Клієнтоорієнтований ресторатор не шкодує коштів на оформлення інтер'єру, адже його бізнес може опинитися під загрозою, якщо відвідувачеві з першого погляду не сподобається обстановка. У такому випадку клієнт може просто піти, так і не дізнавшись про чудову кухню, різноманітне винне меню та гостинність персоналу. Дизайн сімейного ресторану повинен бути затишним, комфортним і привабливим для відвідувачів різного віку. Важливо створити теплу атмосферу, використовуючи природні матеріали, м'яке освітлення та спокійні кольори. Особливу увагу варто приділити дитячій зоні, облаштувавши її безпечними меблями та розвагами для малюків. Планування простору має враховувати зручність для сімей з дітьми, включаючи просторі столи та місця для візочків. Декор можна доповнити тематичними елементами, які створюють відчуття домашнього комфорту та гармонії.

- **Маркетинг.** Інтернет, при належному оформленні та просуванні сайту та інших продуктів електронної дистрибуції, є надзвичайно ефективним інструментом для залучення потенційних клієнтів до ресторану. Сайт повинен регулярно оновлюватися та містити актуальну інформацію про зміни в меню, найближчі концерти, дегустації та інші атрактивні події. Головною перевагою сайту є наявність елементів інтерактивності, наприклад, можливість ставити запитання та отримувати відповіді, а також резервувати столи. Крім того, власник або шеф-кухар могли б рекомендувати окремі страви з меню. Також доцільно використовувати розсилку електронних листів як рекламний інструмент, орієнтуючись на конкретні цільові групи гостей закладу з різноманітними привітаннями, інформацією та спеціальними пропозиціями.

- **Аутсорсинг.** При відкритті сімейного ресторану залучення зовнішніх фахівців може суттєво спростити організаційні процеси та покращити якість послуг. Консультації з бізнес-аналітиками та маркетингологами допоможуть визначити правильну стратегію розвитку та просування закладу. Дизайнери інтер'єру створюють комфортний та привабливий простір для гостей, враховуючи особливості сімейного формату. Постачальники продуктів та обладнання забезпечать стабільне постачання якісних інгредієнтів і сучасної техніки для кухні. Крім того, співпраця з франчайзерами або інвесторами може значно знизити фінансові ризики та забезпечити швидкий вихід ресторану на ринок, забезпечуючи необхідний

стартовий капітал для оренди приміщення, закупівлі обладнання та маркетингових заходів. Для залучення інвесторів необхідно представити детальний бізнес-план із фінансовими прогнозами, стратегією розвитку та аналізом ризиків. Важливо також визначити форму співпраці – це може бути пайова участь, кредитування або партнерство з розподілом прибутку. Надійні інвестори допомагають не лише фінансово, а й надають цінні поради та контакти у сфері ресторанного бізнесу.

- **Фінансовий план.** Фінансовий план створення ресторану включає в себе оцінку стартових витрат, таких як оренда приміщення, купівля обладнання, меблів та інтер'єрних матеріалів. Важливо також розрахувати витрати на ліцензії, дозволи та інші юридичні аспекти. Оцінка операційних витрат включає заробітну плату персоналу, закупівлю продуктів та витрати на комунальні послуги. Прогнозування доходів базується на цільовій аудиторії, середньому чеку та кількості клієнтів, що відвідують ресторан. Аналіз рентабельності включає порівняння витрат та доходів, щоб визначити період окупності бізнесу. Важливо також враховувати ризики, такі як сезонність та зміни в попиті на ресторанні послуги. Також фінансовий план повинен враховувати точку беззбитковості – той рівень доходу, при якому заклад покриває всі свої витрати, а також планований прибуток. Варто включити запас коштів на непередбачені витрати та кризові ситуації [9]. Щоб забезпечити стабільний розвиток ресторану, необхідно впровадити системи управління та контролю якості. Це включає використання програмного забезпечення для автоматизації обліку замовлень і фінансів, контроль рівня обслуговування через відгуки клієнтів, регулярний аналіз витрат і ефективності маркетингових кампаній. Таким чином, бізнес-план є ключовим документом, що допоможе не лише чітко визначити концепцію закладу, а й розрахувати фінансові витрати, оцінити ризики та залучити потенційних інвесторів.

Для залучення нових клієнтів та утримання постійних, керівництву новоствореного ресторану необхідно ввести акції та спеціальні пропозиції, а саме:

1. Знижки на відкриття. Для залучення нових клієнтів можна організувати спеціальні пропозиції на відкриття ресторану. Наприклад, протягом перших двох тижнів на всі страви чи меню надається знижка 20%. Це дозволить не тільки привернути увагу, але й створити позитивне враження у клієнтів, які повернуться для повторних відвідувань. Варто також запропонувати додаткові знижки на певні страви, щоб підвищити інтерес до меню.

2. Лояльні програми для постійних клієнтів. Запуск програм лояльності, таких як накопичувальні бонуси чи система «подарунок за 10 візитів», мотивує клієнтів частіше відвідувати ресторан. Кожен відвідувач може отримувати балами

за кожну покупку, які згодом можна обміняти на безкоштовні страви чи напої. Такі програми стимулюють не тільки залучення нових клієнтів, але й збереження постійних.

3. Сезонні акції. Важливо враховувати сезонні тренди та свята. Наприклад, на День святого Валентина можна запропонувати акційні страви чи знижки для пар, на Різдво – спеціальні святкові меню за зниженою ціною. Це дозволяє створювати відчуття ексклюзивності та привабливості для клієнтів.

4. Спеціальні пропозиції для груп і корпоративні. Для великих компаній або груп можна запропонувати знижки або спеціальні меню на групові обіди чи вечери. Це не тільки залучить нових клієнтів, але й збільшить обсяг продажів за рахунок великих замовлень для компаній чи груп друзів.

Висновки. Ресторанний бізнес в Україні зазнав значних змін через пандемію COVID-19, війну та економічну нестабільність. Зменшення купівельної спроможності, проблеми з постачанням та кадрові втрати стали основними викликами галузі. Популярними стали економні формати, такі як стріт-фуд, dark kitchen та самообслуговування. Онлайн-доставка активно розвивається завдяки сервісам Glovo, Bolt Food і власним платформам ресторанів. Зростає попит на локальні фермерські продукти та екологічні упаковки. Заклади активно впроваджують технології: QR-меню, автоматизовані касові системи та CRM для клієнтів. Попри труднощі, ресторанний бізнес демонструє поступове відновлення та адаптацію. У західних регіонах відкривається все більше закладів, а українські ресторатори розширюють діяльність за кордоном. Гнучкість, інновації та ефективне управління стають ключовими факторами успіху. Ринок залишається перспективним, але вимагає швидкої адаптації до змін.

Успішний ресторан – це не лише місце для харчування, а й простір для спілкування, атмосфери та емоцій, які залишаються в пам'яті гостей. Саме тому створення власного ресторану може стати не лише вигідним бізнесом, а й джерелом натхнення та творчого самовираження для його власників.

Отже ефективний бізнес-план для відкриття ресторану є ключовим інструментом для мінімізації ризиків, оптимізації ресурсів та досягнення успіху в конкурентному середовищі. Він має включати детальний аналіз ринку, чітке визначення концепції, фінансове планування та маркетингову стратегію. Важливими аспектами є вибір локації, формування якісного меню та ефективне управління персоналом. Використання цифрових технологій, таких як онлайн-замовлення та CRM-системи, допомагає підвищити ефективність роботи та залучити більше клієнтів. Гнучкість у прийнятті рішень та адаптація до змін ринку є критично важливими для довгострокового успіху ресторану. Грамотно складений бізнес-план дозволяє не лише запустити заклад, а й забезпечити його стабільний розвиток і прибутковість.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бачуріна А., Мартинчук М. Сучасні тренди в закладах ресторанного господарства. Матеріали VI Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, 27–28 квітня 2023 р.), 2023. С. 321–322.
2. Бебко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: Досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. 2022. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family> (дата звернення: 6.02.2025)
3. Відкриття ресторану з нуля з прибутком від \$5000 до \$10000 у 2023. 2023. Proriat. URL: <https://proriat.com/uk/vidkrittia-restoranu-z-nulya-z-pributkom-vid-5000-do-10000-u-2023/> (дата звернення: 6.02.2025)
4. Івашина Л. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 597–600
5. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. *Прийазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 311–316. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf (дата звернення: 6.02.2025)
6. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №4.
7. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
8. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 13.02.2025)
9. Як скласти бізнес-план ресторану з нуля. 2024. Go Deal Brokers. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/biznes-plan-dlia-restoranu-iak-pravylnno-splanuvaty-svij-uspikh/> (дата звернення: 13.02.2025)
10. arodnoi studentskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii. Ternopil: Ternopilskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet imeni Ivana Puliuia (Ternopil, April 27–28, 2023), pp. 321–322. (in Ukrainian)
11. 2. Bebko-Minaeva A. (2022). Yak vidnovyty restoran-nyi biznes pid chas viiny [How to restore restaurant business during the war: Experience of co-owner of restaurant network Rose Family]. Available at: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family> (accessed February 6, 2025)
12. 3. Vidkryttia restoranu z nulya z prybutkom vid \$5000 do \$10000 u 2023 [Opening a restaurant from scratch with a profit of \$5000 to \$10000 in 2023]. 2023. Proriat. Available at: <https://proriat.com/uk/vidkrittia-restoranu-z-nulya-z-pributkom-vid-5000-do-10000-u-2023/> (accessed February 6, 2025)
13. 4. Ivashyna L. L. (2018). Perspektyvy rozvytku restorannoho biznesu yak skladnyka industriyi hostynnosti [Prospects for the development of the restaurant business as a component of the hospitality industry]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 14, pp. 597–600. (in Ukrainian)
14. 5. Ostapenko Y. O., Paranytsia N. V., Makarenko O. Y. (2020). Statystychnyy analiz i tendentsiyi rozvytku hotel'noho hospodarstva v Ukrayini [Statistical analysis and trends in the development of the hotel industry in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1(18), pp. 311–316. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf. (accessed February 6, 2025)
15. 6. Polinkevych O. (2020). Stratehiyi rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu v Ukrayini [Development strategies of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4.
16. 7. Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoho ta hotelno-restorannoho biznesu: kolektyvna monohrafiia (2019) [The state and prospects of tourism and hotel-restaurant business development: a collective monograph]. In dr H. M. Chepurda. Cherkasy State Technological University. Cherkasy: ChDTU, 157 p. (in Ukrainian)
17. 8. Taran-Lal O. M. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 25. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/29> (accessed February 13, 2025)
18. 9. Iak sklasyti biznes-plan restoranu z nulia [How to create a restaurant business plan from scratch]. 2024. Go Deal Brokers. Available at: <https://business-broker.com.ua/blog/biznes-plan-dlia-restoranu-iak-pravylnno-splanuvaty-svij-uspikh/>. (accessed February 13, 2025)

REFERENCES:

1. Bachurina A., Martynchuk M. (2023). Suchasni trendy v zakladyakh restorannoho hospodarstva [Modern trends in restaurant establishments]. *Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia: Materialy VI Mizhn-*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE TOURISM INDUSTRY STAFF MANAGEMENT SYSTEM

У статті обґрунтовано важливість розвитку навичок емоційного інтелекту для персоналу туристичної сфери діяльності. Визначено значення людського ресурсу, як невід'ємної складової туристичного продукту. Контактність туристичної галузі обумовлює необхідність приділення особливої уваги процесам обслуговування. Зазначено що володіння навичками емоційного інтелекту сприяє формуванню більш ефективної системи управління персоналом на усіх рівнях. Надано характеристику основним елементам емоційного інтелекту, які мають бути впроваджені в систему управління персоналом. Представлено перелік країн із найвищим індексом позитивного досвіду та частка внеску туристичної галузі у ВВП цих країн, яка майже у всіх відповідає середньосвітовому значенню або перевищує його. За кожним елементом моделі емоційного інтелекту надано перелік інструментів впровадження та розвитку необхідних навичок.

Ключові слова: емоційний інтелект, туристична галузь, персонал, емоційне навантаження, стресостійкість, мотивація, навчання, емпатія.

The article is devoted to examining the importance of developing emotional intelligence skills for tourism personnel. The importance of human resources as an integral component of the tourism product is emphasized. The contactability of the tourism industry necessitates the need to pay special attention to service processes. It is noted that mastery of emotional intelligence skills contributes to the formation of a more effective personnel management system at all levels. The number of organizations that conducted emotional intelligence training in 2019 by country and level of management are presented. The age of executive-level employees as a significant factor influencing the level of emotional resilience of workers in tourism enterprises is analyzed. The main elements of emotional intelligence that should be implemented in the personnel management system according to Goleman's emotional intelligence model are described. A list of countries with the highest positive experience index and the share of the tourism industry's contribution to the GDP of these countries is presented. A correlation is traced between the positive experience index and the development of tourism in the country. The importance of the emotional intelligence component in staff skills for determining the level of quality of tourist services according to the SERVQUAL model is substantiated. For each element of the emotional intelligence model, a list of tools for implementing and developing the necessary skills is provided. Emotional intelligence improves general communication, relationships in the team, increases empathy, allowing leaders to understand and more effectively motivate their team members. Emotional intelligence also plays a leading role in the processes of serving consumers in the tourism sector, thanks to a better understanding of the emotions of others, increased self-awareness and self-regulation, which contributes to the formation of more stable and effective communication with the client. The ability of employees to put themselves in the client's shoes helps to control impulsive reactions and unconstructive criticism.

Key words: emotional intelligence, tourism industry, staff, emotional workload, stress resistance, motivation, training, empathy.

УДК 338.48:331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-40>

Алдошина М. В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Aldoshyna Mariia

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Постановка проблеми. Сфера туризму та гостинності мають суттєві відмінності у процесах продажу туристичних продуктів та надання послуг від інших сфер економічної діяльності. Більшість туристичних послуг не існує окремо від виробника, що робить особливо важливою кваліфікацію персоналу, який сприймається як частина туристичного продукту в процесі особистого контакту зі споживачем. Також потрібно зазначити мінливість якості послуг та неможливість надання стійких гарантій щодо її однотипності. З метою зведення до мінімуму впливу фактору мінливості якості підприємства сфери послуг вдосконалюють кадрову структуру, підвищують кваліфікацію персоналу та впроваджують більш сучасні технології обслуговування. Все частіше ефективне управління персоналом

пов'язують із рівнем емоційного інтелекту менеджерів. Провідні світові консалтингові компанії з питань розвитку та трансформації лідерів проводять опитування керівників вищої ланки різних світових регіонів, результати яких демонструють що керівники із високим рівнем емоційного інтелекту є більш успішними ніж керівники із більшим досвідом роботи та рівнем IQ. У 74% випадків успішний менеджмент пов'язують із високими показниками емоційного інтелекту у методах управління [1]. Тому питання набуття компетентностей з емоційного інтелекту персоналом туристичного бізнесу та сфери гостинності є актуальним з точки зору підвищення рівня обслуговування та задоволеності споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Емоційний інтелект (EI) є складною концепцією,

і серед науковців і практиків поширені варіації як у її визначенні, так і в її ключових елементах. Концепція EI була введена в сферу бізнесу та менеджменту П. Саловеем і Дж. Майєром у 1990 році, які визначили кореляцію між здатністю регулювати емоції із загальною продуктивністю та більш ефективним рівнем вирішення проблем [2]. Початкове визначення EI, яке було запропоновано авторами як «здатність стежити за своїми та чужими почуттями та емоціями, розрізняти їх і використовувати цю інформацію, щоб керувати своїми думками та діями» у 1997р. було уточнено та опубліковано у вигляді моделі чотирьох гілок, яка визначила EI як здатність (а) сприймати емоції, (б) використовувати емоції для підвищення ефективності мислення, (в) розуміти емоції та (г) керувати емоціями [3]. Протягом останніх десятиліть ця концепція перетворилася на набір здібностей, які дозволяють людині розуміти власні емоції та керувати ними, а також діяти відповідно до встановлених етичних стандартів які відповідають соціальним та екологічним вимогам суспільства. У 1995 році Д. Гоулман популяризував концепцію EI у своїй книзі «Емоційний інтелект», наголосивши на його значущості у професійному та особистому житті [4]. Рувен Бар-Он у 1996 році розробив одну з перших моделей EI та створив опитувальник EQ-і для його вимірювання на основі коефіцієнту емоційності EQ (emotional quotient), за аналогією з IQ-коефіцієнтом інтелекту. Модель побудована на п'яти компонентах емоційного інтелекту, які включають наступні фактори оцінювання: внутрішньоособистісні, міжособистісні, управління стресом, адаптивність та загальний настрій, який пов'язано із самомотивацією, оптимізмом та рівнем щастя [5]. Згідно з цією моделлю, емоційно-соціальний інтелект – це перетин взаємопов'язаних емоційних і соціальних компетенцій, навичок і фасилітаторів, які визначають, наскільки ефективно ми розуміємо та виражаємо себе, розуміємо інших і стосунки з ними, а також справляємось із щоденними потребами.

К. Черніс, Д. Гоулман опублікували роботу “The Emotionally Intelligent Workplace” що була присвячена значенню EI у системах управління підприємствами та організаціями, розкривала можливості створення позитивного мислення та емоційного досвіду для професіоналів, що у свою чергу допомагає покращити спілкування та здатність ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями [6]. Л. Гарднер, Ч. Стоу вивчали зв'язки між лідерством та емоційним інтелектом у керівників вищого рівня. Автори зазначали що встановлюючи емоційні стосунки зі своїми співробітниками, менеджери можуть створювати середовище для більш успішної командної роботи [7]. Потрібно також зазначити що концепція EI викликала багато скепсису через її нематеріальну та дещо суперечливу конструкцію. Деякі вчені називали EI феноменом «прокляття

емоцій» і поставили під сумнів його потенціал для покращення продуктивності. Вони стверджували, що слабкі основи EI як теоретичної конструкції та використання неправильних методологій викликають сумніви щодо достовірності концепції [8]. Незважаючи на складнощі, пов'язані з науковим та практичним обґрунтуванням інструментарію цією концепцією, все ж таки переважна більшість дослідників має загальний консенсус щодо того, що EI можна покращити та розвивати з часом за допомогою більшого досвіду та відповідної підготовки. Також дослідження показують, що емоційне навантаження на роботі визначає співвідношення EI та результатів роботи, тому EI є більш важливим для сфер діяльності, які вимагають більшої емоційної праці, наприклад, як у сфері туризму та гостинності.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування важливості формування навичок та визначення інструментарію впровадження емоційного інтелекту в систему управління персоналом туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. EI є важливим інструментом менеджменту для компанії що працюють в середовищі зростаючого культурного розмаїття робочої сили, високої плинності кадрів і динамічних змін у глобальному просторі. Туристична галузь переживає фундаментальні зміни управлінського мислення, щоб відповідати вимогам нових економічних, соціальних і екологічних подій у всьому світі. Як і в усіх галузях економіки, зміни найбільше стосуються малого та середнього бізнесу. Завдяки впровадженню EI у своїй практиці підприємства можуть ефективно долати виклики стресового робочого середовища та краще забезпечувати процеси адаптації або розвитку бізнесу.

В індустрії туризму персонал є однією з найважливіших складових кінцевого продукту та основним ресурсом конкурентної переваги компанії. Здоволеність клієнта у сфері обслуговування безпосередньо залежить від доброзичливості, чуйності та ввічливості персоналу. Споживачі туристського продукту, звертаючись до послуг того чи іншого підприємства, зайнятого у сфері туризму, бажають отримати, як правило, не тільки сам туристський продукт, який повністю відповідає їхнім побажанням і включає обов'язкові складові розміщення, харчування та трансфер, а й відмінне обслуговування, тобто гарне відношення до себе. Саме вміння персоналу туристичної компанії привернути клієнта до себе, завоювати його лояльність, може вплинути на те, чи зуміє підприємство вистояти в конкурентній боротьбі за інших приблизно рівних ринкових умов.

У сфері туризму та гостинності важливим критерієм професіоналізму є здатність працівника швидко вирішувати всі поставлені перед ним завдання і виконувати задані функції відповідно до вимог, що висуваються до нього. Існує специфічний вид компетентності в індустрії гостинності – екстремальна

професійна компетентність, під якою мається на увазі здатність співробітника справлятися з різними позаштатними ситуаціями. Практика показує, що працівники, які мають психологічну стійкість, готові до роботи з групами туристів, які приїжджають з різних країн, здатні ефективно діяти у нестандартних або екстремальних ситуаціях, швидко навчаються при появі нових технологій обслуговування.

Основна увага традиційно приділялася навчанню співробітників за стандартами протоколів правильного виконання різних технологічних операцій, таких як сервірування столу, подача страв, бронювання, прибирання номерів та робота з інформаційними системами управління в сфері туризму та гостинності. Однак практика показує, що до 80% позаштатних ситуацій пов'язані з соціальним аспектом взаємодії з клієнтами. Саме поведінка персоналу в таких ситуаціях багато в чому визначає сприйняття якості послуг гостями.

У зв'язку з цим виникла потреба переглянути підхід до навчання співробітників. У програму підготовки персоналу все частіше почали включати тренінги за наступним спрямуванням: технології управління емоційними станами, вирішення конфліктів, основи етнопсихології та інших навичок міжособистісного спілкування [9, 10]. На рис 1. представлені дані щодо проведення тренінгів з ЕІ для персоналу різних рівнів управління.

Суттєвим аспектом, що підкреслює важливість приділення уваги емоційній складовій підготовки

фахівців є віковий склад персоналу. Більшість працівників виконавчої ланки сфери обслуговування є молоді люди у віці від 18 до 25 років. Саме це пояснює їхні складнощі в управлінні емоціями. Суперечливі психологічні прагнення, характерні для цього віку посилюють нестабільність емоційного фону роботи у цій сфері. Це призводить до частих і тривалих афективних станів, коли емоції пригнічують раціональне мислення та його виплеск проявляється у формі люті, гніву чи страху перед професійними обов'язками.

Афект свідчить про нездатність співробітника знайти адекватний вихід навіть у незначних ситуаціях, а пережиті емоційні потрясіння залишають у психіці травматичний слід та накопичуються. У таких умовах, навіть якщо фахівець має ідеальні знання та навички щодо процесів обслуговування та управління, а також проходить навчання з використанням сучасних технологій, забезпечення високого рівня обслуговування залишається під питанням.

Отже можна сказати що інтелект та емоційна зрілість у сукупності визначають успіх людини у професійному зростанні. Інтелектуальний коефіцієнт (IQ) чисельний показник рівня інтелекту що визначає здатність людини вирішувати логічні завдання, аналізувати інформацію та використовувати її у виробничих процесах. Ключовими характеристиками рівня IQ є: логічне мислення (здатність визначати причинно-наслідкові зв'язки та систематизувати дані); аналітичні здібності (вміння аналізувати

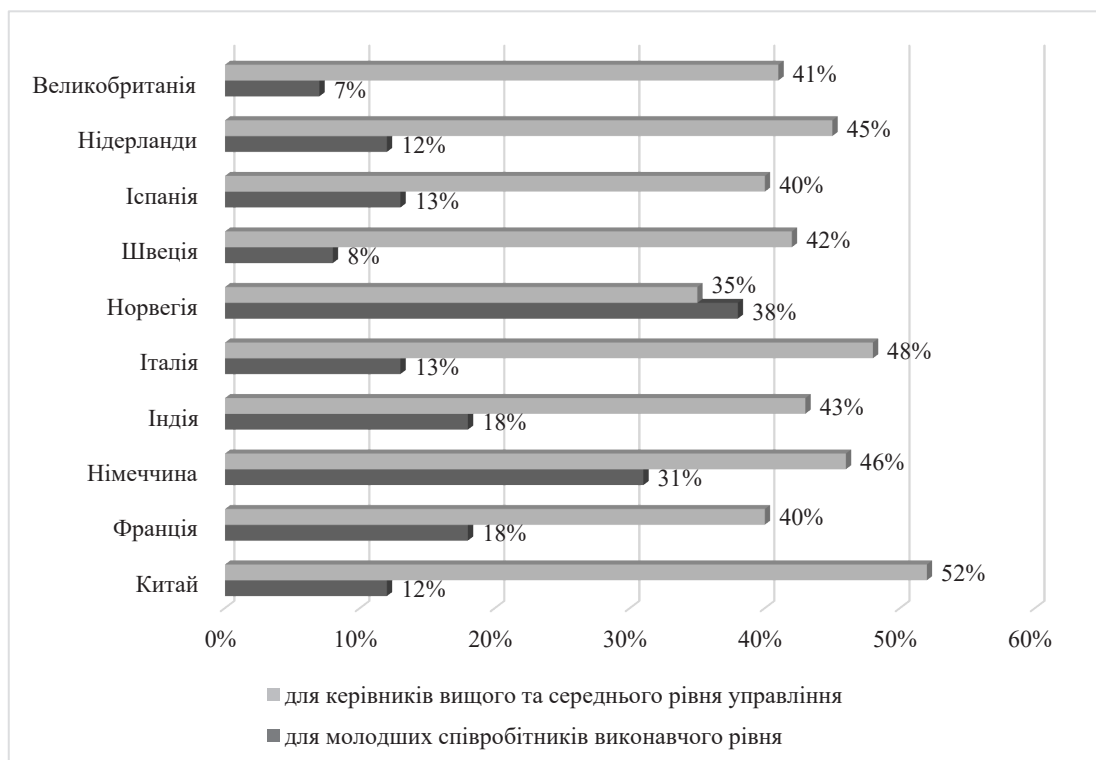


Рис. 1. Кількість організацій, які проводили тренінги з емоційного інтелекту у 2019 році, за країнами та рівнями управління

Джерело: складено автором з використанням [11]

складні явища, використовувати метод індукції та дедукції та знаходити оптимальні рішення для виконання бізнес процесів); короткострокова та довгострокова пам'ять пов'язана із вивченням стандартів та процедур; вирішення математичних та технічних задач. Незважаючи на очевидні переваги емоційного інтелекту, він не відмінняє важливість хард скілів, що засновані на досвіді та професійності та визначаються рівнем IQ. Отже усі керівники шукають баланс між рівнем інтелектуального та емоційного інтелекту щоб не отримати команду високопрофесійних але токсичних співробітників або навпаки.

Спираючись на численні дослідження та об'єднуючи їх, Гоулман та співавтори представили модель емоційного інтелекту з двадцятьма п'ятьма компетенціями, згрупованими в п'ять кластерів (рис. 2).

Важливість впровадження навичок емоційного інтелекту також відображає зміст відомої моделі Servqual (модель розриву), яка у 1985 році була запропонована американськими авторами А. Парасураманом, В. Зейтамлом і Л. Беррі. Модель SERVQUAL визначає основні параметри оцінки якості обслуговування споживачів сфери послуг: фізичні та матеріальні аспекти послуг, надійність, чуйність, впевненість та емпатія [13]. Три з п'яти елементів напряму пов'язані з навичками емоційного інтелекту, а саме: чуйність, впевненість та емпатія. Отже забезпечення

високого рівня задоволеності з боку клієнта за цими показниками можливе лише за умови здатності персоналу демонструвати ввічливість, індивідуальну уважність, готовність допомогти, відчуття впевненості та довірливі взаємовідносини.

Визначення рівня емоційного інтелекту за країнами світу відбувається на основі індексів позитивного та негативного досвіду Геллапа, які вимірюють нематеріальні цінності життя такі, як почуття та емоції. Показники індексу на рівні країни коливаються від нуля до 100. Вищі показники свідчать про те, що позитивні емоції більш поширені в країні [14]. Ці оцінки тісно пов'язані зі сприйняттям людей рівня свого життя, задоволеності, особистих свобод і позитивних емоцій протягом тривалого часу.

У 2023 році Україна потрапила до переліку країн із Найменшим позитивним досвідом у світі 56 балів. Це свідчить про те, що з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України люди майже не відчують себе щасливими та отримують мінімальну кількість позитивних емоцій. Частка загального внеску подорожей і туризму у світовому ВВП у 2019 та 2023 роках складала відповідно 10,4% та 11,4 %. Отже середнє світове значення частки туризму у ВВП складає 10,9%. Найвищі значення індексу позитивного досвіду демонструють країни з високою часткою туристичної галузі в економічній структурі країни.

Самосвідомість	Кластер самосвідомості включає емоційну обізнаність, здатність усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, що надає змогу надавати точну самооцінку, впевненість у собі
Саморегуляція	Включає самоконтроль як здатність контролювати свої емоції та імпульси, вміння управляти стресом, зберігати спокій та долати складні ситуації, здатність до адаптації та інноваційність у вирішенні нетипових ситуацій
Мотивація	Внутрішнє бажання досягати поставленої мети, внутрішнє обґрунтування сенсу своєї роботи та відданість справі. Включає ініціативність, оптимізм та наполегливість
Емпатія	Здатність розуміти та розділяти емоції інших людей, ставити себе на їх місце, приймати різноманітність. Здатність вибудовувати стійкі взаємовідносини та комунікаційні зв'язки з колегами та клієнтами
Соціальні навички	Здатність будувати та підтримувати відносини. Включає командні здібності, лідерські навички, вміння слухати та розуміти інших, ясно висловлювати свої думки, вирішувати конфлікти та мотивувати інших

Рис. 2. Складові емоційного інтелекту

Джерело: складено автором з використанням [12]

Країни з найвищою оцінкою позитивного досвіду у світі за 2023 рік у порівнянні з відсотком внеску туристичної галузі у ВВП країни

Країна	Індекс позитивного досвіду, 2023 р.	Частка загального внеску туристичної галузі (%) у ВВП країни, 2019 р.
Парагвай	86	10,4
Панама	86	13
Гватемала	85	9,1
Мексика	84	15,5
Індонезія	84	5,7
Філіппіни	82	25,3

Джерело: складено автором з використанням [14]

Важливим питанням в рамках дослідження емоційного інтелекту в системі управління персоналом є визначення інструментів його розвитку для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та стресостійкості на підприємствах туристичної галузі. Розглянемо перелік інструментів за кожним кластером емоційного інтелекту (рис.2), які доцільно застосовувати в системі управління персоналом в процесі формування та розвитку компетенцій емоційного інтелекту.

Розвиток кластеру самосвідомості доцільно здійснювати через складання переліку слабких та сильних емоційних якостей кожного співробітника. Такі чек-листи допоможуть визначити слабкі сторони над якими потрібно працювати. Також можна здійснювати перехресне оцінювання зазначених співробітником якостей іншими колегами, які спростують або підтверджують даний перелік та визначають рівень прояву кожної якості за шкалою. В процесі роботи з клієнтами та колегами варто фіксувати у письмовому вигляді власні реакції на ту чи іншу ситуацію яка спричинила прояв підвищеної емоційності. Це дозволить правильно аналізувати причину своїх емоцій та почуттів у кожному конкретному випадку після завершення процесу та застосовувати ці результати самоаналізу у разі повторюваності ситуацій.

Саморегуляція або самоконтроль частково пов'язані з попереднім кластером. Практика регулярних перерв протягом робочого дня допоможе персоналу перезавантажуватися емоційно особливо у напружені часи. Фізичні вправи, практика медитацій та дихання є корисними для персоналу що працює в умовах підвищеної стресової напруженості. Майстер класи щодо опанування цих технік дозволять отримати навички, які допоможуть запобігти ескаляції стресу та погіршенню продуктивності в колективі. Доцільно також звернути увагу на модель емоційного інтелекту в лідерстві. Лідери відіграють вирішальну роль у сприянні саморегуляції та самосвідомості на робочому місці. Демонструючи емоційний інтелект, зберігаючи спокій під тиском, приймаючи обдумані рішення та керуючи стресом, топ-менеджери задають відповідний настрій своїм командам і заохочують подібну поведінку серед співробітників.

Мотивація це те що спонукає людину виконувати її роботу та спілкуватися з членами команди. Співробітники з високою мотивацією ЕІ вміють ставити та досягати не лише реалістичні, але й складні цілей. Вони підходять до них з чітким баченням успіху та стійкістю у прагненні досягнення, їхня наполегливість допомагає їм долати перешкоди та розглядати виклики як можливості для зростання, а не як перешкоди. Є декілька стратегій для розвитку мотивації ЕІ. Регулярна саморефлексія як інструмент опанування у попередніх кластерах дозволяє зрозуміти свої внутрішні бажання та узгодити свої дії з особистими цілями. Це самоусвідомлення посилює мотивацію та покращує продуктивність.

Постійне навчання також є ефективною стратегією яку має використовувати керівництво, оскільки воно дає нові виклики та можливості для зростання, підтримуючи високий рівень мотивації співробітників. Аналіз першопричини (RCA – Root cause analysis) – техніка для визначення основного джерела труднощів є ключовим інструментом для ефективного вирішення проблем у робочому середовищі. Підхід RCA складається з чотирьох етапів: виявлення проблеми, збір даних, аналіз проблеми та її вирішення, а також заохочує перейти від простого вирішення проблем до їх запобігання. Даний інструмент може бути корисним для професіоналів туристичної сфери на різних рівнях управління, при вирішенні типових та нетипових задач із елементами невизначеності [15]. Визнання зусиль і прогресу членів команди та конструктивний зворотній зв'язок відіграють вирішальну роль у зміцненні внутрішньої мотивації та відданості процесу [16].

Емпатія це якість яка є важливою як в професійній діяльності так і в особистому житті та потребує практикування. Вміння співробітників ставити себе на місце клієнта допомагає контролювати імпульсивні реакції та неконструктивну критику. Тренінги з практикування емпатії вчать співробітників тому, що негативні реакції або незадоволеність клієнта майже завжди спрямовані на ситуацію, а не на особистість співробітника. Співробітник є провідником у вирішенні проблем клієнта та адвокатом компанії. Доцільно практикувати метод «не наклеювання

ярликів». Після виникнення проблемної ситуації, потрібно взяти паузу та поміркувати про можливі причини незадоволення клієнта (хвороба, проблеми в особистому житті, на роботі і т.д.). Такі вправи ведуть до розуміння того, що людина не обов'язково є неадекватною, можливо, у неї є вагомі причини для такої реакції. Це дозволяє думати по-іншому та розвиває емоційний інтелект. Стратегія проживання досвіду від третьої особи дозволяє працівнику відійти від власного «Я» і подивитися на ситуацію ширше, проаналізувати її, побачити приховані деталі. Такі вправи допомагають бути більш лояльними та зберігати внутрішній баланс.

Соціальні навички в рамках емоційного інтелекту корелюються з поняттям соціальний інтелект, який визначають як окремий вид інтелекту. Люди з високим соціальним інтелектом здатні будувати міцні стосунки та добре працювати з іншими. Соціальні навички включають: розмовні навички та навички ефективного слухання, знання соціальних ролей і негласних соціальних норм, соціальну самоефективність, відчуття комфорту в оточенні інших людей і здатність взаємодіяти з іншими[17]. Тренінги з опанування соціальних навичок можуть включати такі активності як: спостереження за людьми та дослідження невербальних сигналів; робота над розмовними навичками, спілкування з незнайомцями та ведення соціально корисних розмов; практика публічних виступів, майстерність імпровізації та гра певної соціальної ролі. Дані практики є дуже корисними для персоналу контактних сфер діяльності. Персонал туристичної галузі повинен визначати настрій та темперамент клієнта щоб мати змогу підлаштуватися під його емоційний настрій та максимально ефективно здійснити процес продажу або обслуговування.

Висновки. Не кожен співробітник має емоційний інтелект. Це навик який можливо формувати та розвивати. Ось чому так багато компаній інвестують у навчання емоційного інтелекту для своїх команд. Емоційний інтелект покращує загальну комунікацію, стосунки в колективі, підвищує емпатію, дозволяючи лідерам розуміти та ефективніше мотивувати членів своєї команди. Менеджери з високим EI стають кращими лідерами завдяки глибшим командним зв'язкам. EI також відіграє вирішальну роль в управлінні стресом і вирішенні конфліктів, створюючи більш здорове та продуктивне робоче середовище. Все більше компаній враховують емоційний коефіцієнт під час найму робітників, а роботодавці пропонують тренінги з емоційного інтелекту як частину своїх загальних ініціатив щодо розвитку та навчання співробітників. Емоційний інтелект також відіграє провідну роль у процесах обслуговування споживачів туристичної сфери, завдяки кращому розумінню емоцій інших, підвищенню самосвідомості та саморегуляції, що сприяє формуванню більш стійкої та ефективної комунікації з клієнтом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт компанії EgonZehnder із розвитку та трансформації лідерів. URL: <https://egonzehnder.com/what-we-do/breakthrough-leadership-programs/voyager-leadership> (дата звернення: 22.02.2025).
2. Salovey P., Mayer, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. 9 (3). pp. 185–211.
3. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Harper Collins. 1997. pp. 3–34.
4. Goleman, D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury Publishing Plc. 1995.
5. Bar-On R., Parker J.D.A. The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. 2000.
6. Cherniss C., Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *The Jossey-Bass business & management series*. 2001. 386 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/40942935_The_Emotionally_Intelligent_Workplace_How_to_Select_for_Measure_and_Improve_Emotional_Intelligence_in_Individuals_Groups_and_Organizations (дата звернення: 19.02.2025).
7. Gardner L., Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*. 2002. 23(2). pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.
8. Antonakis J., Neal M. A., Dasborough M.T. Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*. 2009. № 20. pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>.
9. Марчук С. В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №3. С. 20–23.
10. Коробко Ю. В., Тройніна С. О., Остапко Л. О., Годзь Т. О. Емоційний інтелект у XXI столітті як один з найважливіших soft-skills освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. № 24. С. 1–12.
11. Частка організацій, які проводять тренінги з емоційного інтелекту в усьому світі. URL: <https://statista.com/statistics/1074220/share-organizations-conducting-emotional-intelligence-training-worldwide-country-type/> (дата звернення: 12.02.2025).
12. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. pp. 343–362. URL: https://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html (дата звернення: 22.02.2025).
13. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298504900403> (дата звернення: 18.02.2025).
14. Gallup Global Emotions report (2024). URL: <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx> (дата звернення: 18.02.2025).

15. Root Cause Analysis: Definition, Steps, Tools and Importance. URL: <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/root-cause-analysis> (дата звернення: 18.02.2025).

16. Motivation and RCA: Leveraging Emotional Intelligence for Enhanced Problem-Solving. URL: <https://taproot.com/motivation-in-ei/> (дата звернення: 15.02.2025).

17. Ronald E. (2022) How to Increase Your Emotional and Social Intelligence. URL: <https://psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/202210/how-increase-your-emotional-and-social-intelligence> (дата звернення: 15.02.2025).

REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait kompanii EgonZehnder iz rozvytku ta transformatsii lideriv [Official website of EgonZehnder, a company for leadership development and transformation]. Available at: <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/breakthrough-leadership-programs/voyager-leadership> (accessed February 22, 2025)

2. Salovey P., Mayer, J. D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, no. 9 (3), pp. 185–211.

3. Mayer J. D., Salovey P. (1997) What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Harper Collins, pp. 3–34.

4. Goleman, D. (1995) Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury Publishing Plc.

5. Bar-On R., Parker J.D.A. (2000) The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass.

6. Cherniss C., Goleman, D. (2001) The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *The Jossey-Bass business & management series*, 386 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/40942935_The_Emotionally_Intelligent_Workplace_How_to_Select_for_Measure_and_Improve_Emotional_Intelligence_in_Individuals_Groups_and_Organizations (accessed February 19, 2025).

7. Gardner L., Stough, C. (2002) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, no. 23(2), pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.

8. Antonakis J., Neal M. A., Dasborough M.T. (2009) Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, no. 20, pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>.

9. Marchuk S. V. (2021) Teoretychnyi analiz poniattia emotsiinoho intelektu v psykholohii [Theoretical analysis of the concept of emotional intelligence in psychology]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 20–23.

10. Korobko Yu. V., Troinina S. O., Ostapko L. O., Hodz, T. O. (2023) Emotsiinyi intelekt u XXI stolitti yak ody z naivazhlyvishykh soft-skills osvithnoho protsesu [Emotional intelligence in the 21st century as one of the most important soft-skills of the educational process]. *Akademichni vizii*, vol. 24, pp. 1–12.

11. Chastka orhanizatsii, yaki provodiat treninhy z emotsiinoho intelektu v usomu sviti [Share of organizations conducting training in emotional intelligence worldwide]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1074220/share-organizations-conducting-emotional-intelligence-training-worldwide-country-type/> (accessed February 12, 2025).

12. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 343–362. Available at: https://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html (accessed February 22, 2025).

13. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298504900403> (accessed February 18, 2025).

14. Gallup Global Emotions report (2024). Available at: <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx> (accessed February 18, 2025).

15. Root Cause Analysis: Definition, Steps, Tools and Importance. Available at: <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/root-cause-analysis> (accessed February 18, 2025).

16. Motivation and RCA: Leveraging Emotional Intelligence for Enhanced Problem-Solving. Available at: <https://taproot.com/motivation-in-ei/> (accessed February 15, 2025).

17. Ronald E. (2022) How to Increase Your Emotional and Social Intelligence. Available at: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/202210/how-increase-your-emotional-and-social-intelligence> (accessed February 15, 2025).

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ ЕКСКУРСІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF EXCURSION SERVICES

УДК 338.486:[338.487:659.1]

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-41>

Герасименко В.Г.

к.е.н., професор кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний
економічний університет

Мартінова Н.С.

к.пед.н., доцент кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний
економічний університет

Козловський Р.С.

старший викладач кафедри
туристичного

та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний
економічний університет

Gerasymenko Viktor

Odesa National Economic University

Martynova Natalia

Odesa National Economic University

Kozlovskiy Roman

Odesa National Economic University

У статті досліджено особливості процесу управління маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання туристичної сфери – виробничо-торгівельних та інших підприємств і організацій провідних секторів економіки, які є неспеціалізованими виробниками різних екскурсійних продуктів. Це зроблено на прикладі громадської організації «Центр культури вина SHABO», функціонуючої в структурі компанії з виробництва вина та коньяку SHABO в Одеській області. Особливу увагу приділено підходам до оцінки ефективності маркетингу на підприємстві. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління маркетингом Центру культури вина SHABO як важливого стратегічного інструменту, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності Центру, та бренду в цілому, адаптивності та стійкості компанії до змін у мінливому зовнішньому середовищі. **Ключові слова:** екскурсійний продукт, екскурсійний маркетинг, суб'єкти господарювання туристичної сфери, система управління маркетинговою діяльністю, ефективність екскурсійного маркетингу, винний (виноробний) туризм

The article discusses the features of marketing management in tourism enterprises, including production and trade companies and other organizations from key economic sectors that are non-specialized producers of various excursion products. This study is conducted using the example of the public organization "Shabo Wine Culture Center," which operates within the structure of the SHABO wine and brandy production company in the Odesa region. The uniqueness of SHABO's excursion product is proven, demonstrating that, with effective marketing measures, it can serve as a driver for the expansion of wine (oenological) tourism in the Odesa region and Ukraine. The key components of the marketing management system at the Shabo Wine Culture Center are identified, including an analysis of the marketing environment of excursion services (internal and external), defining target segments in the excursion services market and positioning within it, formulating the marketing mix in excursion services (7P), managing marketing communications relevant to excursion service consumers, and evaluating marketing effectiveness. Particular attention is given to approaches for assessing the marketing effectiveness of the Shabo Wine Culture Center. An alternative approach based on key performance indicators (KPIs) is proposed, structured into five groups of criteria: wine collection, excursion offerings, promotion, audience, and management. This approach will enable the Shabo Wine Culture Center to effectively achieve strategic goals, adapt to changes in the wine tourism market, and enhance competitiveness. The article also substantiates directions for improving marketing management at the Shabo Wine Culture Center under martial law conditions, including optimizing marketing strategy, strengthening the B2B segment, expanding ecological and social initiatives, and developing specific anti-crisis measures. The proposed strategic directions and marketing innovations will contribute to the development of the SHABO brand and the promotion of wine culture in the Odesa region and Ukraine in the post-war period.

Key words: excursion product, excursion marketing, tourism sector business entities, marketing management system, excursion marketing efficiency, wine (winemaking) tourism.

Постановка проблеми. Сучасний ринок екскурсійних послуг вимагає від підприємств адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Особливо це стосується неспеціалізованих виробників екскурсійних продуктів, таких як Центр культури вина SHABO, який функціонує на базі виробничо-торгівельної компанії з виробництва вин та коньяку в Одеській області. Унікальність екскурсійного продукту, орієнтованого на винний туризм, відкриває значні можливості для розвитку туристичної сфери як в Одеському регіоні, так і в Україні загалом. Доволі розвинена система управління маркетинговою діяльністю, яку створено в компанії та в Центрі дає можливість сприяти розвитку потенціалу просування екскурсійного продукту та бренду.

Однак, основною проблемою є відсутність адаптованої маркетингової стратегії, яка б відповідала специфіці екскурсійного обслуговування

в сегменті винного туризму. Це проявляється у недостатньому рівні обізнаності цільової аудиторії про екскурсійний продукт SHABO, недостатній впізнаваності бренду на внутрішньому та міжнародному ринках, а також обмеженій здатності підприємства ефективно реагувати на зміни в попиті та вподобаннях споживачів, зокрема, в складних умовах воєнного часу, в яких знаходиться країна.

Крім того, недостатня інтеграція сучасних маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, управління клієнтським досвідом, використання соціальних мереж) та неефективне управління маркетинговими комунікаціями стримують розвиток винного туризму в Україні та її регіонах. Це зумовлює необхідність вдосконалення системи управління маркетингом, яка б сприяла підвищенню конкурентоспроможності Центру культури вина SHABO, а також заводу і бренду в цілому. Вивчення успішного практичного досвіду формування ефективної

системи маркетингу, який накопичений керівництвом компанії та Центру культури вина SHABO за роки існування, може бути корисним й для інших неспеціалізованих виробників екскурсійних продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Маркетинг в туризмі є об'єктом ретельного дослідження як зарубіжних, так і українських вчених. Зокрема, І. Жук, М. Мальська, Ю. Правик, Л. Шульгіна, М. Ткешелашвілі та інші вітчизняні вчені вивчали особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах туристичної сфери. Серед останніх публікацій варто звернути увагу на напрацювання Г. Чміль, яка розглядає управління маркетингом підприємств сфери туризму як важливий стратегічний інструмент, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі [1]. Також треба відмітити дослідження М. Кузьміна, в якому обґрунтовано, що в сучасних умовах успіх у туристичному бізнесі визначається не стільки продуктом, який він пропонує, скільки його споживачами [2, с. 14].

Окремий інтерес викликають дослідження, присвячені екскурсійному маркетингу, управлінню маркетингом у сфері екскурсійної діяльності та оцінюванню ефективності маркетингових заходів у наданні екскурсійних послуг. Значний внесок у цей напрям зробили С. Нездоймінов, С. Слатвінська, М. Покоłodна, В. Торяник та інші. Відправним визначенням для розуміння сутності екскурсійного маркетингу як процесу ми вважаємо трактування, надане М. Покоłodною: «маркетинг екскурсійний – це система внутрішньофірмового керування, яка спрямована на вивчення й облік попиту та вимог екскурсійного ринку для орієнтації виробничої діяльності на випуск конкурентоспроможних екскурсійних послуг [3, с. 165]. Важливим в рамках нашого дослідження є бачення В. Джинджоян змісту маркетингу в сфері екскурсійного обслуговування у створенні певного життєвого стандарту [4, с. 54–56].

Дослідження, які стосуються особливостей функціонування туристичного ринку та інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання у сфері туризму є також актуальними. Вони знайшли відображення у працях В. Гуменюк, Л. Любіцевої, Н. Мельник, Т. Ткаченко та інших науковців.

У контексті нашого дослідження становлять інтерес наукові праці Д. Басюк, Т. Божук, О. Михайлюк, С. Нездоймінова та ін. з проблем та перспектив розвитку винного (винноробного) туризму в Україні та її регіонах. Зокрема, О. Михайлюк визначає винний (винноробний туризм) як спеціалізований, на наш погляд, найбільш повно відображаючи зміст екскурсійного продукту винного туризму. На думку вченої такий туризм втілює симбіоз пізнавальної програми, пов'язаної з вивченням вирощування і збору винограду, його переробкою, подальшою дегустацією готової продукції,

з відвідуванням визначних пам'яток винноробного регіону [5, с. 31].

Водночас, незважаючи на дослідження, процес управління маркетингом підприємств та організацій в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема, тих, які є нетиповими для ринку екскурсійних послуг в сучасних умовах невизначеності та постійних криз ще недостатньо вивчені. Проблема дослідження полягає у необхідності розробки та впровадження адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю, яка б враховувала специфіку екскурсійного продукту у винному туризмі, забезпечувала підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та сприяла популяризації винного туризму в Одеському регіоні та Україні загалом.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування заходів щодо створення системи управління маркетинговою діяльністю різних суб'єктів господарювання, функціонуючих в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема, таких, які є нетиповими на ринку екскурсійних послуг, адаптованої та стійкої до змін у зовнішньому середовищі, а також напрямів її вдосконалення на прикладі Центру культури вина SHABO.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі опрацювання наукової літератури, присвяченої маркетингу в сфері туризму (М. Мальська, Ю. Правик, Т. Ткаченко та ін.) та особливостям маркетингу в екскурсійній діяльності (С. Нездоймінов, М. Покоłodна, Л. Слатвінська та ін.), нами визначено, що така комплексна категорія як «екскурсійний маркетинг» розглядається як процес дослідження ринку екскурсійних послуг з метою розробки оптимального пакету послуг, що відповідає потребам споживачів. Основна увага дослідників приділяється аналізу попиту та вподобань споживачів, що дозволяє ефективно формувати пропозицію на ринку екскурсійних послуг.

Спираючись на модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, запропоновану Г. Чміль [1], можна стверджувати, що процес управління маркетинговою діяльністю підприємств та організацій у сфері екскурсійного обслуговування являє собою процес послідовних етапів: визначення ролі маркетингу; аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища; сегментація ринку та позиціонування; використання комплексу маркетингу (7-Р); управління маркетинговими комунікаціями, орієнтованими на споживачів; оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Зміст екскурсійного маркетингу, поряд з іншими складовими, передбачає розробку і просування як стандартних окремих екскурсійних послуг, так й унікальних екскурсійних продуктів. Одним з таких можуть бути екскурсійні програми, які пропонуються неспеціалізованими виробниками екскурсійного продукту – виробничо-торгівельними та

іншими підприємствами провідних секторів економіки. Вказані підприємства і організації, як стверджується в наукових працях [6, с. 19] відносяться до суб'єктів господарювання туристичної сфери та можуть здійснювати як підприємницьку, так й некомерційну діяльність.

Практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю неспеціалізованих виробників унікального екскурсійного продукту та основні напрями її вдосконалення продемонструємо на прикладі Центру культури вина SHABO (с.Шабо, Білгород-Дністровський район, Одеська область, Україна) [7].

Центр культури вина SHABO існує на ринку екскурсійних послуг більше ніж 15 років і є громадською організацією (далі ГО ЦКВ SHABO) [8]. Його основна мета полягає в підвищенні культури вина серед населення в Україні. Можна стверджувати, що ГО ЦКВ SHABO створено як своєрідний маркетинговий та PR-інструмент виробничо-торгівельної компанії SHABO – одного з провідних компаній виноробства в Україні (далі ТОВ «ВТК Шабо»).

Компанія SHABO – провідний український виробник ігристих вин та коньяку, що належить компанії ТОВ «ВТК Шабо» та розташований в Одеській області. Засноване у 2003 році, підприємство здобуло визнання завдяки високоякісним винам, створеним за класичними технологіями ферментації. Виноград вирощується на власних плантаціях, а виробництво оснащено сучасним обладнанням. Компанія активно експортує продукцію, бере участь у міжнародних виставках та отримує численні нагороди. ТОВ «ВТК Шабо» також є одним із найбільших платників податків в Одеській області та розвиває винний туризм, пропонуючи екскурсії та дегустації.

Україна є важливим гравцем у виноробній галузі з п'ятьма виноробними регіонами, серед яких Одеська область займає провідні позиції [9]. Наукові дослідження також підтверджують позицію одного з лідерів ТОВ «ВТК Шабо» на ринку виноробства України, як інфраструктури для розвитку винного туризму [10, с. 102]. Бренд «Шабо» входить до найбільших виробників вина, випускаючи 20 млн. пляшок на рік, поряд із такими підприємствами, як «Коблево» та «Шато Чизай». Завдяки інноваційним технологіям та орієнтації на якість, компанія зберігає лідерство на ринку та сприяє популяризації винної культури в Україні.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю сучасного туристичного підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури, яка визначає рівень централізації чи децентралізації прийняття маркетингових рішень, можливість гнучкого реагування на ринкові зміни та ефективну координацію стратегій з маркетингу [11, с. 57–58]. Діяльність відділу маркетингу ТОВ «ВТК Шабо» тісно пов'язана з діяльністю ГО ЦКВ SHABO. Начальник сектору розвитку культури вина,

який очолює ЦКВ Шабо, підпорядковуючись керівнику служби маркетингу заводу, координує екскурсійну та гастрономічну діяльність, бере участь у розробці маркетингової політики компанії SHABO для популяризації культури вина. Незважаючи на те, що Центр не є прибутковою організацією, він отримує дохід від проведення екскурсій. На веб-сайті компанії зазначено, що щорічно ЦКВ SHABO відвідує близько 50 тис. осіб (до лютого 2022 року). У середньому вартість екскурсії на одну особу виходить в межах 700 грн. при стандартній групі в 30 осіб, не включаючи можливі додаткові послуги (додатково дегустація, придбання вин, зокрема, колекційних, відвідування ресторану тощо). Цей дохід може бути використаний або на утримання ЦКВ SHABO, або на інші маркетингові заходи.

Комплекс маркетингу 7-Р є стратегічним інструментом управління, який забезпечує ефективне позиціонування будь-якого сучасного підприємства на ринку, зокрема, функціонуючого в сфері туризму, а також формування попиту, утримання клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Гармонійне поєднання його складових сприяє досягненню бізнес-цілей та адаптації до змін у мінливому ринковому середовищі [12, с. 42]. Згідно з комплексом маркетингу «7-Р» (маркетинг-мікс) в Центрі доволі чітко окреслені всі компоненти: продукт, ціна, розподіл, просування, персонал, процес, оточення.

В якості основного продукту ЦКВ SHABO пропонує чотири види екскурсій для широкої аудиторії та зацікавлених цільових груп споживачів. При цьому передбачено прості екскурсії, основна мета яких – знайомство з технологією виробництва бренду SHABO, відвідування винних підвалів, спілкування з виноробами заводу та розширені екскурсії с дегустацією. В центрі пропонується продаж вин (традиційних та ексклюзивних) та різноманітної сувенірної продукції, зокрема: келихів, аксесуарів для вина, книг про виноробство. Поруч з територією ТОВ «ВТК Шабо» знаходиться фірмовий магазин бренду SHABO та ресторан грузинської та європейської кухні та вина власного виробництва «Шабський двір», який запрошує гостей Центру. До пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України та Одеського регіону бренд SHABO був організатором і активним учасником винних та гастрономічних фестивалів та інших спеціалізованих масових заходів.

ЦКВ SHABO пропонує екскурсії за доволі прийнятною ціною (від 480 до 1600 грн.). Ціноутворення на послуги Центру залежить від їхнього рівня:

- доступні екскурсії для масового туриста;
- преміальні пропозиції з дегустаціями для більш заможних відвідувачів та VIP-пропозиції;
- спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів та партнерів компанії;
- має місце пропозиції знижок для постійних відвідувачів.

Екскурсії пропонуються на місці (прямий продаж) та через партнерство з підприємствами індустрії туризму та іншими, зокрема, партнерство з готелями та хостелами, туристичними компаніями, закладами ресторанного бізнесу, через Інфоцентри для туристів, через локальних партнерів, корпоративні продажі. Також місцем надання послуг є офіційний сайт компанії SHABO, в контенті якого є вкладка Центру, простір соціальних мереж (Facebook, Instagram) та YouTube-канал з новинами, а також популярним та навчальним контентом про вино.

ЦКВ SHABO використовує такі канали просування як:

- офіційний веб-сайт компанії;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram);
- пошукова оптимізація (SEO);
- реклама в пошукових системах (SEM);
- реклама через партнерство (блогерів та винних і гастрономічних експертів);
- он-лайн-платформи для бронювання та розміщення екскурсій;
- відео-маркетинг (створення та публікація відео про екскурсії на YouTube-каналі) [13];
- офлайн-маркетинг, зокрема, використання друкованих матеріалів, таких як брошури та флаєри;
- участь у туристичних виставках та інших спеціалізованих масових заходах (до лютого 2022 р).

Безпосередньо до організації та проведення екскурсії мають відношення п'ять осіб: начальник сектору розвитку культури вина, адміністратор з екскурсій та гіді, а також адміністратор дегустаційної зали. Також до структури Центру відноситься персонал ресторану «Шабське подвір'я». Більшість працівників мають значний досвід роботи саме в команді компанії SHABO та поділяють її цінності, відчувають особисту причетність до місії – «відкриття багатогранного та унікального світу українського вина та підвищення культури пиття» [7]. Спираючись на відгуки в мережі Інтернет, команда Центру надає екскурсійні та інші супутні послуги високої якості.

Процес надання послуг в ЦКВ SHABO можна охарактеризувати як такий, що:

- є простим та зручним для бронювання екскурсій та дегустацій через сайт чи соціальні мережі;
- маючий в основі якісний сервіс, що створює позитивний клієнтський досвід;
- є втіленим у чітко організовані маршрути екскурсій та дегустацій;
- краще сприймається різними групами відвідувачів завдяки впровадженню інноваційних рішень (сучасні кінотеатри, інтерактивні екрани, мультимедійний фонтан та деякі інші об'єкти).

Фізичне оточення Центру SHABO складає:

- унікальна архітектура Центру (сама територія ЦКВ SHABO, загальною площею біля 4 га, на

якій розташовані винні і коньячні дома та підвали, сучасні дегустаційні зали, музей SHABO, зони скульптур, арт-галерея, виноградний сад та інші об'єкти).

– брендований стиль SHABO у всьому – від форми персоналу до оформлення приміщень;

– високий рівень комфорту для відвідувачів (зони відпочинку, фотозони, стильний інтер'єр).

– фірмовий посуд, келихи, пакування вин, сувеніри з логотипом компанії.

Основою інформаційного забезпечення розробки у перспективі успішної системи управління маркетингом суб'єкта господарювання туристичної сфери, за твердженням Н. Мельник, є моніторинг показників, які характеризують параметри його внутрішнього та зовнішнього середовища [14, с. 39–40]. Для створення ефективної системи управління маркетингом ЦКВ SHABO необхідно враховувати складові його маркетингового середовища, а саме: внутрішнього та зовнішнього середовища, останнє з яких, в свою чергу, формує фактори: 1) мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність Центру та 2) макросередовища, яке визначає загальні умови розвитку Центру та бренду SHABO. Внутрішнє середовище ЦКВ SHABO (його організаційна структура, колектив, цілі та завдання організації, ресурси, технології) формують бачення засновників бренду Шабо – стати лідером у сфері винної культури та екотуризму в Україні, відомим не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Компанія прагне досягти цього завдяки постійному вдосконаленню своїх продуктів та послуг, розвитку інфраструктури та зміцненню відносин з клієнтами та партнерами тощо.

Серед усіх складових мікрооточення ЦКВ SHABO, що формує безпосереднє середовище функціонування Центру та з якими організація взаємодіє щодня (власно внутрішнє середовище Центру у складі ТОВ «ВТК «Шабо», клієнти, конкуренти, постачальники, партнери та посередники Центру, різноманітні контактні аудиторії) в рамках предмету нашого дослідження виділимо деякі з них.

– На наш погляд, не можна обійти увагою споживачів ЦКВ SHABO. Основні групи клієнтів Центру (осіб старше 18 років) це – туристи-індивідуали та групи туристів, сомельє, поціновувачі вина, гурмани, корпоративні групи. Треба відзначити наступні тенденції у споживчих настроях зазначених послуг:

– стійкий попит на екскурсії, дегустації та освітні заходи;

– зростаюча популярність гастрономічного та винного туризму;

– тягіння до впровадження якісного та органічного вина серед споживачів.

Не дивлячись на ситуацію, яка склалася в країні, на ринку екскурсійних послуг до виноробних підприємств існує доволі жорстка конкуренція.

Серед інших виноробів тільки Причорноморського регіону України можна виділити такі великі підприємства як: ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов», Національний науковий центр «Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова», АТ «Коблево», а також приватні виноробні «Колоніст», Frumushika-Nova family winery та інші. Більшість з них пропонує своїм клієнтам екскурсії на виробництво та мають музеї та спеціальні центри. Нами відзначено тільки основних конкурентів, не враховуючи заклади гастрономічного туризму, винні фестивалі та різноманітні культурні події, які традиційно проходили в Причорномор'ї на протязі року в усі сезони.

Різнорганізовані групи контактних аудиторій є, на нашу думку, важливим елементом мікрооточення ЦКВ SHABO, оскільки вони можуть безпосередньо чи опосередковано впливати на його діяльність, формувати громадську думку, сприяти розвитку бренду та підтримувати популяризацію культури споживання вина. Так це: звичайно фінансові кола, сучасні ЗМІ (перш за все, соціальні мережі та інфлюенсери), державні установи (серед них, особлива роль – у місцевих органах влади), цивільні групи дій (зокрема, регіональні та міжнародні асоціації виноробів), широка публіка та місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі, профільні громадські організації та локальний бізнес в сфері індустрії гостинності, відпочинку та розваг), які в тому числі формують репутацію бренду SHABO. Персонал є важливою складовою зазначеного елемента Центру, оскільки саме він взаємодіє з відвідувачами та формує якість обслуговування. До цієї категорії належать: працівники Центру, які забезпечують якісний клієнтський досвід; адміністрація ЦКВ та заводу – стратегічно керує розвитком Центру, власники та топ-менеджмент – приймають рішення щодо маркетингових кампаній, розширення послуг тощо, а також здійснюють піклувальну функцію. Окремо зазначимо, що структури подібні ЦКВ Шабо, здійснюючи некомерційні види діяльності, орієнтовані на ринок, можуть встановлювати комунікацію з донорами (благодійники, піклувальники, волонтери), а також спонсорами та інвесторами. Такі зв'язки допоможуть організаціям в сфері екскурсійного обслуговування, які мають статус неприбуткових, підтримувати та розвивати свою діяльність, а також здійснювати культурно-просвітницьку місію. Донори, спонсори, інвестори приймають рішення про підтримку, зокрема, на основі фандрайзингу та зовнішні комунікації таких організацій з ними можуть виділятися в окремий напрям маркетингу [15, с.44].

Складові макрооточення формують загальні умови, у яких працює ЦКВ SHABO, впливаючи на його можливості та виклики. Зазначаємо, що рівень впливу кожної зі складових на діяльність підприємства визначається за допомогою

методу стратегічного аналізу – PESTLE-аналізу. За результатами оцінки зовнішнього середовища Центру з урахуванням основних факторів можна відзначити більш значний вплив на ефективну діяльність підприємства в найближчій перспективі, зокрема серед: політичних факторів (Political) – політика підтримки туризму та культурних ініціатив (у вигляді грантів, субсидій) на всіх рівнях в умовах викликів воєнного стану та повоєнного відновлення, який, до речі, серед усіх факторів найбільше впливає на організацію; економічних факторів (Economic) – рівень доходів місцевого населення та туристів, який впливає на купівельну спроможність споживачів послуг Центру та визначає пріоритетність витрат; соціокультурні фактори (Social) – ставлення до алкоголю в українському суспільстві та рівень культури винопиття, при цьому, зростаючий інтерес до локальних продуктів та екологічного споживання; технологічні фактори (Technological) – стійкий тренд у використанні цифрових технологій у маркетингу (онлайн-продажі, віртуальні тури, мобільні додатки). Вплив певних юридичних (Legal) та екологічних (Environmental) аспектів навколишнього середовища для ЦКВ SHABO на його ефективну діяльність вважаємо невинуватливими у сучасному стані, в якому опинилася країна та Одеський регіон, зокрема, вимоги до безпеки продукції та санітарні норми, на наш погляд, є невід'ємною частиною самого продукту Центру та важливим показником якості його послуг. Відповідальне споживання та екотренди (органічне вино, мінімізація відходів) – це скоріше тенденції, притаманні відносно стабільному періоду у політико-правовому та економічному становищі України, які є можливими у період повоєнного її відновлення.

SWOT-аналіз ЦКВ SHABO, як метод стратегічного планування, зокрема, в сфері маркетингу, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство показав, що особливу увагу слід приділяти посиленню найсильніших сторін Центру. Серед таких зазначаємо на: розширенні переліку додаткових послуг Центру, подальшому розвитку пропозиції еко-турів та удосконаленні співпраці з іншими туристичними компаніями. Відсутність маркетингове виконавця у штаті ЦКВ SHABO є найслабшою стороною організації. Найбільшими загрозами для Центру є продовження воєнних дій та зростаюча популярність онлайн-турів. Центру варто використати інновації в турах, зокрема віртуальну та доповнену реальність, а також залучати нову аудиторію, як можливості для удосконалення його маркетингової діяльності та розвитку бренду SHABO в цілому.

На основі теоретичних засад щодо управління маркетинговою діяльністю різних суб'єктів господарювання в сфері туризму, спираючись на

дослідження можливостей застосування адаптивного маркетингу в Україні в умовах воєнного стану та повоєнний період [16], а також враховуючи особливості управління маркетингом бренду SHABO, зокрема, Центру культури вина SHABO в сучасних умовах, пропонуються такі стратегічні напрями удосконалення управління маркетингової діяльності:

1. Оптимізація маркетингової стратегії ЦКВ SHABO через підхід складових комплексу 7P, зокрема:

- продукту (Product): запровадження авторських екскурсій (з виноробами, сезонні, нічні дегустації), розширення асортименту супутніх товарів (ексклюзивні вина, подарункові бокси, освітні курси), розробка та пропозиція онлайн-екскурсій та дегустацій з доставкою сетів;

- ціни (Price): впровадження гнучкого ціноутворення (акції у будні, корпоративні пакети, лояльність для постійних клієнтів), пропозиції знижок для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військових.

- розподілу (Place): розширення онлайн-бронювання (за допомогою чат-боту, мобільних додатків), поглиблення партнерства з HoReCa та провідними національними і регіональними туроператорами, запуск виїзних дегустацій в інших містах;

- просування (Promotion): акцентування на digital-технологіях (VR-тури, TikTok/Reels, партнерства з блогерами), розвиток інфлюенсер-маркетингу (винні експерти, гастро-спільноти), застосування контент-маркетингу (подкаст про культуру вина, освітні вебінари);

- персоналу (People): навчання гідів та адміністраторів за міжнародними стандартами, впровадження мотиваційної програми для персоналу (бонуси за відгуки, премії);

- процесів (Process): автоматизація бронювання (чат-бот, мобільний застосунок), спрощення процесу покупки вин після дегустацій (QR-коди, онлайн-замовлення);

- фізичного оточення (Physical Evidence): покращення зон відпочинку та "Instagram-friendly" фотозон, організація сезонних тематичних подій (різдвяний ярмарок вина, весняні фестивалі).

– 2. Посилення B2B-сегменту в оточенні ЦКВ SHABO шляхом:

- розширення корпоративних пропозицій Центру (організація тимблдингів, корпоративних дегустацій, винних лекцій, а також партнерство з HR-компаніями для залучення корпоративних клієнтів);

- організації співпраці з компаніями в сегменті HoReCa (проведення спільних акцій з ресторанами, винними барами, так, наприклад, тижні винних сетів, а також розробка освітніх програм для офіціантів і сомельє ресторанів щодо правильного представлення продукції бренду SHABO).

3. Розширення екологічних та соціальних ініціатив для ЦКВ SHABO, зокрема:

- сертифікація та екологічний маркетинг (впровадження різних екологічних програм сталого розвитку, наприклад, організація акцій, коли відвідувачі можуть висаджувати виноградні лози);

- соціальна відповідальність та ком'юніті-маркетинг (співпраця з місцевими школами для проведення освітніх екскурсій без дегустацій, благодійні винні аукціони для збору коштів на відновлення туристичної інфраструктури Одеської області).

4. Антикризові заходи для ЦКВ SHABO та адаптація до нестабільних умов у період тривалих воєнних дій вкрай необхідні з метою гнучкої адаптації до зовнішніх викликів. В рамках цього напряму для Центру можна запропонувати:

- створення мобільного дегустаційного модуля, який можна перевозити та проводити винні презентації в інших містах;

- частковий перехід на онлайн-формати, спеціальні акції для волонтерів та військових.

На початку дослідження нами зазначено, що підприємства та організації, функціонуючи в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема винного (виноробного) туризму, мають унікальні особливості, що в свою чергу ускладнює застосування стандартних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності таких суб'єктів господарювання. Отже, для ЦКВ SHABO можливе використання двох підходів:

1. Стандартний підхід передбачає наступні універсальні показники:

- фінансові (обсяг реалізації, витрати на маркетинг, прибуток).

- ринкові (позиція підприємства на ринку, частка ринку).

- показники капіталу бренду (динаміка вартості бренду).

2. Нестандартний підхід базується на ключових показниках ефективності (KPI), що за дослідженнями особливо важливо для сфери послуг, де вимірюваність деяких параметрів є складною (якість обслуговування, задоволеність клієнтів тощо). KPI дозволяють перевести стратегію компанії у кількісно вимірювані параметри та відстежувати ефективність у коротко- та довгостроковій перспективі. При цьому, основними завданнями KPI є: оперативний аналіз маркетингу та коригування стратегії, формування чітких цілей та підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізація делегування повноважень та системи мотивації персоналу [17, с.47].

Для оцінки ефективності маркетингу ЦКВ SHABO нами розроблено набір показників на основі рекомендацій стандарту ISO 21246:2019 «Ключові показники музеїв» [18], оскільки діяльність Центру має схожі характеристики. Ключовими

показниками діяльності для даної організації є кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно Центр досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. Для ЦКВ SHABO це п'ять груп критеріїв: сама колекція вин, пропозиція колекції у формі екскурсій, просування, цільова аудиторія та управління. В кожній групі критеріїв виділено ключові показники.

Визначені показники дають підставу стверджувати, що ГО ЦКВ SHABO потребує якісних орієнтирів для успішного виконання як своєї місії, так й розвитку. Виділені нами критерії та показники мають стати втіленням загального бачення ефективної роботи Центру культури вина SHABO та його експозицій, відображати відповідні уподобання та смаки споживачів та заохочувати до отримання якісних результатів роботи.

Висновки. Центр культури вина SHABO має значний потенціал для розвитку винного туризму в Україні завдяки унікальності екскурсійного продукту та бренду. Аналіз особливостей управління маркетингом ЦКВ SHABO в структурі бренду надав можливість стверджувати про доцільність створення адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю Центру, яка враховуватиме специфіку екскурсійного обслуговування у винному туризмі, сучасні цифрові тенденції та зміни у зовнішньому середовищі. До ключових складових такої системи можна віднести, зокрема:

аналіз маркетингового середовища екскурсійного обслуговування (внутрішнього та зовнішнього); визначення цільових сегментів на ринку екскурсійних послуг та позиціонування на ньому; формулювання комплексу маркетингу в сфері екскурсійного обслуговування (7-P); управління маркетинговими комунікаціями, актуальними для споживачів екскурсійних послуг; оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Особливу увагу приділено розробці методики оцінки ефективності маркетингової діяльності ЦКВ SHABO. Зокрема, для Центру запропоновано нестандартний підхід, який базується на ключових показниках ефективності (KPI) за п'ятьма групами критеріїв: колекція вин, пропозиція екскурсій, просування, аудиторія та управління. Це дозволить ЦКВ SHABO ефективно досягати стратегічних цілей, адаптуватись до змін на ринку винного туризму та підвищувати конкурентоспроможність.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ЦКВ SHABO в умовах воєнного стану, а саме: оптимізація маркетингової стратегії, посилення B2B-сегменту, розширення екологічних та соціальних ініціатив, розробка певних антикризових заходів. Запропоновані стратегічні напрями та маркетингові інновації сприятимуть розвитку бренду SHABO та популяризації винної культури в Одеському регіоні та Україні загалом у повоєнний період.

Таблиця 1

Ключові показники, які визначають ефективність маркетингової діяльності в ГО ЦКВ SHABO

Показник	Значення
1 група: Колекція вин	
1.1. Загальна кількість вин, які виробляються на даному виробництві	80
1.2. Кількість нових вин, які поступають до експозиції та виробляються на виробництві	30
1.3. Кількість видів колекційних, унікальних вин, які можуть бути представлені в експозиції	21
2 група: Пропозиція колекції у формі екскурсій	
2.1. Загальна площа об'єкту та кількість локацій для показу та відвідування	38500 кв.м, близько 42 об'єкти
2.2. Загальна кількість екскурсійних програм	4
2.3. Відсоток екскурсійних програм, які оновлені або є новими у загальній кількості запропонованих	0
3 група: Просування (реклама)	
3.1. Загальна кількість способів просування екскурсій	5
3.2. Доля інтернет-засобів у загальній кількості засобів просування екскурсій	60%
3.3. Кількість звернень/замовлень відвідування екскурсій від інтернет-засобів	50%
4 група: Аудиторія	
4.1. Загальна кількість відвідувачів екскурсій	50000 на рік
4.2. Кількість повторних відвідувань екскурсій/ або відвідування інших	1000 на рік
4.3. Кількість відвідувань екскурсій корпоративними замовниками (ділові відвідувачі, навчальні заклади тощо)	5 на місяць
5 група: Управління	
5.1. Відсоток доходу, отриманого за допомогою екскурсій та від додаткових послуг	5%
5.2. Кількість кваліфікованих екскурсоводів, постійно працюючих не менш 3-х років	2
5.3. Кількість спільних проектів з різними інституціями комерційного та соціального спрямування	12

Джерело: розроблено авторами на основі [18]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чміль Г., Малюкіна С. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252>
2. Кузьмів М. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в туризмі: інваріантний підхід. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28), С. 14–23. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/304726>
3. Покоłodна М. М. Організація екскурсійної діяльності : підручник. Харків. нац. ун-тміськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 180 с.
4. Джинджоян В. В. Детермінанти функціонування туристичних підприємств на основі розвитку їх соціальної діяльності : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2020. 264 с.
5. Михайлюк О.Л. Перспективи розвитку винних туристичних кластерів на Півдні України. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет*. 2013. № 1. С. 29–41. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1088>
6. Гуменюк В.В. Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі : навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. 206 с.
7. Компанія SHABO : сайт. URL: <https://shabo.ua/>
8. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній : сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37058082/
9. Печко В. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи. URL: <https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stand-i-perspektivi>
10. Нагурна Н., Куриленко Ю. Дослідження ринку виноробства України, як інфраструктури для винного туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3 (13), С. 101–105. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/135>
11. Шульгіна Л. М., Ткешелашвілі М. Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами : монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ-Тернопіль : Астон, 2011. 296 с.
12. Мальська М. П., Жук І. З. Управління маркетинговою діяльністю у сфері туризму : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2016. 224 с.
13. Компанія SHABO : офіційний YouTube-канал. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCzjY59xyhxAWgOGpkDCaD5g>
14. Мельник Н. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2014. 291 с. URL: <https://uacademic.info.ua/document/0415U003546>
15. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теоретично-методологічні аспекти : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с.
16. Губін К. Розвиток адаптивного маркетингу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1977>

17. Ткаченко Т. П., Кубишина Н.С. Оцінка ефективності маркетингової діяльності сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2010. Вип. 4. С. 46–48. URL: https://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_8.pdf

18. Чередниченко А. Система оцінювання ефективності роботи музеїв України : актуальний стан, проблеми та перспективи : аналітична записка. 2020. URL: https://issuu.com/icom.in.ua/docs/museum_kpi_analysis

REFERENCES:

1. Chmil H., Malyukina S. (2024). Upravlinnia marketingom yak skladova stratehichnoho rozvytku turystychnykh pidpriemstv [Marketing management as a component of strategic development of tourism enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 69. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252> (in Ukrainian)
2. Kuzminov, M. (2024). Osoblyvosti upravlinnia marketingovoiu diial'nistiu pidpriemstv v turizmi: invariantnyi pidkhid [Peculiarities of managing marketing activities of enterprises in tourism: an invariant approach]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 2–3, pp. 14–23. Available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/304726> (in Ukrainian)
3. Pokolodna M.M. (2017). Orhanizatsiia ekskursiinoi diial'nosti [Organization of excursion activities]. Kharkiv: Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov, 180 p. (in Ukrainian)
4. Dzhindzhoyan V.V. (2020). Determinanty funktsionuvannia turystychnykh pidpriemstv na osnove rozvytku yikh sotsial'noi diial'nosti [Determinants of the functioning of tourism enterprises based on the development of their social activity]. Rivne: Volynski oberehy, 264 p. (in Ukrainian)
5. Mykhailyuk O.L. (2013). Perspektyvy rozvytku vynnykh turystychnykh klasteriv na Pivdni Ukrainy [Prospects for the development of wine tourism clusters in southern Ukraine]. *Naukovyi visnyk. Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, no. 1, pp. 29–41. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1088> (in Ukrainian)
6. Humeniu V. V. (2009). Finansovo-ekonomichniy analiz diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia turystychnoi haluzi [Financial and economic analysis of the activities of economic entities in the tourism industry]. Ivano-Frankivsk: "Plai" Publishing House, 206 p. (in Ukrainian)
7. Kompaniia SHABO [Company SHABO]. Available at: <https://shabo.ua/>
8. Systema YouControl – onlain-servis perelyku kompaniy [YouControl system – online company check service]. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37058082/
9. Pechko V. Vynorobstvo v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy [Winemaking in Ukraine: current state and prospects]. Available at: <https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stand-i-perspektivi> (in Ukrainian)
10. Nahurna N., Kyrylenko Yu. (2024). Doslidzhenia rynku vynorobstva Ukrainy, yak infrastruktury dlia vynnoho turyzmu [Research on the wine market in Ukraine as an infrastructure for wine tourism]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi poslug i kharchuvannia*, no. 3, pp. 101–105. Available at: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/135> (in Ukrainian)

11. Shulhina L.M., Tkeshelashvili M. L. (2011). Marketingove upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy [Marketing management of tourism enterprises]. Kyiv-Ternopil: Astore, 296p. (in Ukrainian)

12. Malska M.P., Zhuk I.Z. (2016). Upravlinnia marketynhovoii diial'nistiu u sferi turyzmu: teoriia, metodylohiia, praktyka [Managing marketing activities in the tourism sector: theory, methodology, practice]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 224 p. (in Ukrainian)

13. Kompaniia SHABO : ofitsiinyi YouTube-kanal [SHABO Company: official YouTube channel]. Available at: <https://www.youtube.com/channel/UCzjY59xyxrAW-gOGpkDCaD5g>

14. Melnyk N.V. (2014). Stratehichne planuvannia marketynhovoii diial'nosti sub'ektiv hospodariuvannia turystychnoi haluzi Ukrainy [Strategic planning of marketing activities of economic entities in the tourism industry of Ukraine]: dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.03. Lviv, 291 p. Available at: <https://uacademic.info/ua/document/0415U003546> (in Ukrainian)

15. Borysova T.M. (2016). Marketynh nekomeertsijnnykh sub'ektiv: teoretychno-metodylohiichni aspekty

[Marketing of non-commercial entities: theoretical and methodological aspects]. Ternopil: Pidrychnyky i posibnyky, 476 p. (in Ukrainian)

16. Hubin K. (2022). Rozvytok adaptivnoho marketynhu v Ukraini [Development of adaptive marketing in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1977> (in Ukrainian)

17. Tkachenko T.P., Kubishyna N.S. (2010). Otsinka efektyvnosti marketynhovoii diial'nosti sfery posluh [Assessment of the effectiveness of marketing activities in the service sector]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh*, no. 4, pp. 46–48. Available at: https://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_8.pdf (in Ukrainian)

18. Cherednychhenko A. (2020). Systema otsiniuvannia efektyvnosti roboty muzeiv Ukrainy: aktualnyi stan, problemy ta perspektyvy [System of evaluation of the effectiveness of Ukrainian museums: current state, problems, and prospects]. Available at: https://issuu.com/icom.in.ua/docs/museum_kpi_analysis (in Ukrainian)

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗВОРОТНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ
У СФЕРІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУMODERN FEEDBACK TECHNOLOGIES
IN THE FIELD OF GREEN TOURISM DEVELOPMENT

У статті розглядається значення сучасних технологій зворотньої комунікації для розвитку зеленого туризму, який набуває дедалі більшої популярності на тлі загальних тенденцій екологізації та пошуку автентичних форм відпочинку. Встановлено, що у сучасних реаліях ефективна зворотня комунікація слугує одним з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу туристичних дестинацій та сталого розвитку локальних громад. Описано механізми застосування цифрових платформ, соціальних мереж, онлайн-чатів і краудсорсингових технологій, за допомогою яких стає можливим оперативне отримання і аналіз зворотнього зв'язку від туристів у режимі реального часу. Виявлено, що завдяки зворотній комунікації учасники ринку зеленого туризму можуть швидко коригувати свою пропозицію, підвищувати рівень задоволеності відвідувачів, запобігати виникненню повторних недоліків та виявляти перспективні ніші для подальшого розвитку. Крім того, детально розглянуто чотири провідні потреби у зворотній комунікації, серед яких важливе місце посідають виявлення недоліків і формування спільноти довкола ідей еко-відпочинку. Сформульовано чотири ключові етапи побудови системи зворотнього зв'язку, починаючи від первинного вибору інструментів та пілотного запуску, і завершуючи систематичним аналізом відгуків та впровадженням змін.

Ключові слова: зелений туризм, зворотня комунікація, сучасні технології, сільський розвиток, цифрові платформи, екологічний відпочинок, краудсорсинг, соціальні мережі.

The article examines the importance of modern feedback technologies for the development of green tourism, which is gaining increasing popularity against the background of general trends of greening and the search for authentic forms of recreation. It is established that in modern realities, effective feedback serves as one of the key tools for increasing competitiveness, forming a positive image of tourist destinations and sustainable development of local communities. The mechanisms of using digital platforms, social networks, online chats and crowdsourcing technologies are described, with the help of which it becomes possible to promptly receive and analyze feedback from tourists in real time. It is found that thanks to feedback, green tourism market participants can quickly adjust their offer, increase the level of visitor satisfaction, prevent the occurrence of repeated shortcomings and identify promising niches for further development. In addition, four key feedback needs are examined in detail, among which the identification of shortcomings and the formation of a community around eco-recreation ideas occupy an important place. Four key stages of building a feedback system are formulated, starting from the initial selection of tools and pilot launch, and ending with a systematic analysis of feedback and the implementation of changes. Based on the research conducted, it was determined that a holistic approach to feedback management can be a powerful impetus for the development of green tourism, as it contributes to a balanced combination of economic, environmental and socio-cultural factors. Recommendations are offered for improving feedback processes and the feasibility of using innovative technologies, such as chatbots and crowdsourcing platforms, to improve communication processes is considered. The article will be useful both for scientists studying the issues of sustainable tourism and for practitioners – owners of estates, representatives of local governments and public associations involved in the development of green tourism.

Keywords: green tourism, feedback, modern technologies, rural development, digital platforms, ecological recreation, crowdsourcing, chatbots, social networks.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-42>

Глух М.І.¹

аспірант кафедри педагогіки та психології,
Львівський державний університет
фізичної культури
імені Івана Боберського

Нілух Марко

State University of Physical Culture
named after Ivan Bobersky

Постановка проблеми. Актуальність даної теми зумовлена глобальними екологічними викликами, що постали перед людством. Зелений туризм, будучи напрямом, орієнтованим на збереження природи та підтримку місцевої культури, викликає дедалі більший інтерес з боку свідомих споживачів. Туристи хочуть не лише отримати унікальний досвід, але й долучитися до ініціатив, які мають екологічну та соціальну користь. Сучасні технології зворотньої комунікації стають вагомим інструментом для збору відгуків та пропозицій, які дозволяють оперативно реагувати на нові потреби відвідувачів. Завдяки цьому можна пропонувати комплексні послуги, що відповідають тенденціям світового ринку та одночасно дбають про екологію, культурну спадщину і добробут місцевих громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі все більшого поширення набуває думка, що зелений туризм слід розглядати як інноваційну форму підприємництва, яка поєднує соціокультурну, екологічну та економічну складові. Так, М.М. Жибак та Г.М. Христенко [1] наголошують на тому, що належне організаційне забезпечення дає змогу покращити інфраструктуру сільських територій та сприяє диверсифікації джерел доходу громад. Ця теза узгоджується з дослідженнями М.Ф. Плотнікової, В.П. Якобчука, Є.І. Ходаківського, А.Б. Войтенка та М.С. Колеснікової [2], які акцентують увагу на державній політиці у сфері розвитку туристичного потенціалу України та наголошують на важливості залучення громади і бізнесу до процесу формування сучасних

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2068-9312>

туристичних пропозицій. І.Г. Костирко [3] звертає увагу на кластерний підхід в організації сільського зеленого туризму, підкреслюючи, що реалізація цього підходу передбачає об'єднання зацікавлених сторін у мережі співпраці. Такий формат набуває особливого значення в контексті забезпечення сталого розвитку та максимальної взаємодії між суб'єктами, включно з використанням зворотньої комунікації для обміну досвідом і вдосконалення сервісу. О.М. Сердюкова [4], аналізуючи сутність сільського зеленого туризму, виділяє інтегрованість екологічних, освітніх та культурних аспектів, що дозволяють збагатити враження відвідувачів та формувати довгострокові зв'язки між туристами та місцевим населенням.

На думку М.М. Ільчука [5], інноваційний розвиток аграрних підприємств напряму пов'язаний зі здатністю швидко адаптуватися до вимог споживачів. Автор обґрунтовує, що використання сучасних інформаційних технологій для організації двосторонньої комунікації є одним із факторів підвищення конкурентоспроможності сільського сектора загалом. У цьому ж напрямі працює дослідження І.В. Литвина та М.А. Нека [6], де вказується на проблеми та перспективи розвитку сільського зеленого туризму, серед яких нагальним є налагодження дієвої співпраці між приватними садибами, місцевою владою та туристами. В.М. Ісаєнко [7] наголошує на важливості забезпечення якості продукції та послуг в агротуризмі, оскільки високий рівень задоволеності гостей є визначальним для формування позитивного іміджу регіону й посилення його конкурентних позицій. У свою чергу, В.О. Дуга [8] звертає увагу на історичний аспект становлення сільського туризму, пропонуючи провести паралелі між традиційними формами гостинності і сучасними напрямками еко-відпочинку. Це допомагає зрозуміти, як наявний досвід минулого можна інтегрувати у сучасні підходи до зворотньої комунікації. Вагомий внесок у розробку питань державного регулювання зеленого туризму зробив В.В. Палюх [9], який у співавторстві з Н.С. Грабар та С.В. Порокою дослідив механізми впливу державної політики на формування туристичного бренду України. Науковець підкреслює, що дієва комунікація між державними інституціями, підприємцями й громадами є визначальною умовою для системного розвитку зеленого туризму. Йдеться про необхідність запровадження інтерактивних платформ, консультаційних центрів, а також про нормативно-правову підтримку, яка б сприяла прозорості та зворотньому зв'язку на всіх рівнях.

Постановка завдання. Метою цієї статті є дослідити актуальність сучасних технологій зворотньої комунікації у розвитку зеленого туризму та обґрунтувати їх роль у забезпеченні сталого туристичного розвитку. Об'єктом дослідження виступає процес інтерактивної взаємодії між учасниками

ринку зеленого туризму (включно з туристами, підприємцями, громадами і державними інституціями), а основними завданнями є визначення ключових технологій для організації ефективного зворотнього зв'язку, виявлення головних потреб у зворотній комунікації, описання етапів побудови відповідної системи та формування комплексних рекомендацій щодо її впровадження в різних регіонах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний розвиток зеленого туризму, або ж сільського екотуризму, є одним із ключових напрямів у формуванні сталого туристичного сектору. Це явище передбачає взаємодію туристів з природним та культурним середовищем села, пропонуючи автентичний відпочинок та можливості для пізнання локальних традицій [10-11]. Проте, щоб забезпечити постійне вдосконалення наявних туристичних пропозицій і послуг, надзвичайно важливо налагодити ефективну зворотню комунікацію між усіма учасниками процесу: туристами, громадами, приватними підприємцями, органами державної влади. Задля цього активно впроваджуються сучасні технології зворотньої комунікації, які допомагають збирати, аналізувати та поширювати інформацію з метою покращення якості сервісу і формування привабливого туристичного бренду сільської місцевості. Окрім глобальних екологічних міркувань, важливим чинником є й економічні перспективи зеленого туризму. Села та невеликі населені пункти мають можливість диверсифікувати свої доходи, розвиваючи місцеві господарства й туристичну інфраструктуру. Завдяки грамотно організованій комунікації з потенційними туристами, можна підкреслити унікальні особливості регіону – історичну спадщину, ремесла, кулінарні традиції, фестивалі тощо [12-13]. Але щоб збагнути, чи справді цей досвід відповідає очікуванням відвідувачів, потрібен постійний зв'язок, який виходить за межі одностороннього інформування. Зворотній зв'язок дозволяє вчасно виявляти недоліки та оптимізувати діяльність, що своєю чергою забезпечує конкурентоспроможність та економічну стійкість зеленого туризму у регіонах (табл. 1).

Сьогоднішній інформаційний простір стає дедалі насиченішим: туристи можуть дізнаватися про нові локації з безлічі цифрових платформ, соціальних мереж та форумів [14-15]. Це з одного боку відкриває широкі можливості для популяризації зеленого туризму, а з іншого – створює додаткові виклики, адже для ефективного представлення свого продукту слід оперативно реагувати на відгуки та пропозиції, підтримувати постійну взаємодію з аудиторією. Тому застосування сучасних технологій зворотньої комунікації є ключем до формування позитивного образу туристичних дестинацій. Завдяки їм можна безперервно відстежувати запити ринку, пристосовувати маркетингову стратегію і розвивати

Ключові технології зворотної комунікації у сфері розвитку зеленого туризму

Технологія	Характеристика
Онлайн-платформи з відгуками та рейтингами	Сайтами та мобільними застосунками для публікації відгуків користується безліч туристів, оскільки це дає їм змогу одразу висловити свою думку про послуги. Для власників садиб, регіональних туркомпаній і громад важливо вміти працювати з цими платформами, оперативно відповідати на відгуки і враховувати їх для покращення сервісу
Соціальні мережі та прямі трансляції	Facebook, Instagram, TikTok або інші соціальні мережі дозволяють швидко й гнучко взаємодіяти з потенційними туристами, надаючи їм віртуальний «закулісний» погляд на об'єкти зеленого туризму. Завдяки прямим ефірам можна відповідати на запитання, збирати ідеї для нових заходів та акцій. Це ефективно будує довіру й формує у туристів відчуття приналежності до спільноти
Чат-боти та онлайн-консультації	Чат-боти, вбудовані у вебсайти чи месенджери, допомагають 24/7 обробляти запити користувачів, надавати необхідну інформацію та збирати первинний зворотній зв'язок. Це дає змогу швидше реагувати на потреби туристів, усувати незначні проблеми або спрямовувати складніші запитання до відповідних фахівців. Одночасно, подібні цифрові інструменти фіксують усі звернення та пропозиції, що полегшує їх подальший аналіз
Інтерактивні опитування та краудсорсингові платформи	Залучення клієнтів до формування туристичного продукту або заходів через короткі онлайн-опитування дозволяє краще розуміти їхні очікування. Спеціалізовані краудсорсингові платформи дають можливість відвідувачам пропонувати інноваційні ідеї та покращення. Такий формат підкреслює цінність клієнтського досвіду та сприяє партнерству між організаторами зеленого туризму і гостями

Джерело: сформовано автором

взаємовигідні відносини з відвідувачами. Інтернет-платформи, чати, мобільні застосунки та інші канали цифрової комунікації стали невід'ємною складовою сучасного життя. У сфері зеленого туризму вони дають змогу швидко збирати та аналізувати враження туристів, публікувати актуальну інформацію про події чи умови відпочинку, а також підтримувати

двосторонній зв'язок в режимі реального часу. Це важливо, оскільки гнучкість у реагуванні на зміни уподобань споживачів є вирішальним чинником успіху. Зворотна комунікація дає змогу уникати повторення тих самих помилок та розвивати сильні сторони пропозиції, що, відповідно, сприяє вищому рівню задоволеності туристів та формує їх лояльність (рис. 1).

Важливість сучасних технологій зворотної комунікації у розвитку зеленого туризму також обумовлена тим, що туристичний продукт у цій сфері будується на глибині вражень і задоволенні нематеріальних потреб. Насправді, зелений туризм має справу не лише з розвагами, а з культурним обміном, усвідомленим підходом до природи та взаємодією з локальним населенням. Тому зрозуміти справжні почуття, очікування чи пропозиції мандрівників можна, лише якщо вони матимуть майданчик для чесного діалогу. Саме цей діалог і забезпечується якісною системою зворотного зв'язку, яка базується на технічних та організаційних інструментах, здатних швидко обробляти інформацію і впроваджувати зміни. Крім суто маркетингового та управлінського аспекту, існує ще й суспільно-освітній аспект актуальності теми. Залучення громадськості до обговорення перспектив розвитку зеленого туризму сприяє формуванню екологічно свідомої спільноти. Через технології зворотної комунікації можна проводити опитування, збирати ідеї та пропозиції стосовно збереження природи чи автентичної спадщини, ініціювати еко-акції та тренінги, поширювати успішні практики. Відповідно, такий формат взаємодії виховує у людей бажання дбати про довкілля, враховувати інтереси місцевих громад і розвивати більш сталу модель туризму, що в результаті дає істотні довгострокові переваги (рис. 2).

У контексті глобалізації й посиленої конкуренції між різними туристичними напрямками, саме

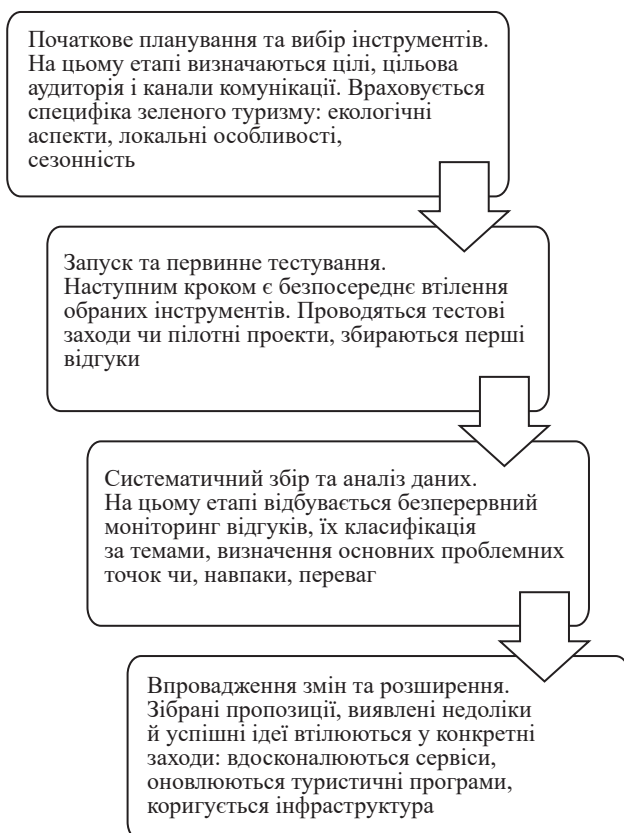


Рис. 1. Етапи побудови зворотної комунікації у сфері розвитку зеленого туризму

Джерело: сформовано автором



Рис. 2. Ключові загрози в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства через проведення економічної експертизи

Джерело: сформовано автором

глибина та якість комунікації можуть стати вирішальними факторами успіху. Якщо традиційний масовий туризм зорієнтований передусім на велику кількість відвідувачів, то зелений туризм, навпаки, приваблює гостей можливістю відчувати себе «як удома» в маленькій спільноті, зануритися в неповторну атмосферу. Відтак організатори повинні спиратися на відгуки туристів, щоб зробити цей досвід максимально позитивним і унікальним. Згуртоване співтовариство навколо зеленого туризму розвивається найкраще там, де існують механізми швидкої і надійної зворотної комунікації, що гарантують врахування голосів усіх зацікавлених сторін.

Висновки. Таким чином, важливість і актуальність теми «Сучасні технології зворотної комунікації у сфері розвитку зеленого туризму» полягає у зростаючій ролі інтерактивного спілкування, котре дозволяє перетворювати відвідувачів з пасивних споживачів на активних партнерів розвитку. Прискорена цифровізація дає змогу бути ближчими до аудиторії, керувати репутацією регіону, ефективно збирати дані й тестувати нові продукти. Саме комплексний підхід, що включає аналіз потреб, щире бажання удосконалюватися та своєчасне впровадження результатів комунікації, здатен вивести зелений туризм на новий рівень конкурентоспроможності. Цей сектор стає одним з найперспективніших у сучасній економіці

дозволяє і водночас робить внесок у збереження культурного та природного надбання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жибак М. М., Христенко Г. М. Сільський зелений туризм як інноваційна форма підприємництва. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 3–8.
2. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
3. Костирко І. Г. Кластерний підхід в розвитку сільського зеленого туризму. *Інноваційна економіка*, № 4 (59). 2015. С. 159–163.
4. Сердюкова, О. М. Сутність сільського зеленого туризму. *Економіка та держава*. 2014. №3. С.87–90.
5. Ільчук М.М. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств аграрної сфери. *Біоресурси і природокористування*. 2016. Т. 4, № 1-2. С. 133 - 143.
6. Литвин І.В., Нек М.А. Проблеми та перспективи розвитку сільського зеленого туризму в регіоні. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 81–88.
7. Ісаєнко В.М. Забезпечення якості продукції та послуг в агротуризмі. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2017. Вип. 19, № 1. С. 247–252.
8. Дуга В.О. Історія зародження та розвитку сільського туризму. *Економічний простір*. 2021. Вип. 165. С. 64–69.

9. Палюх В. В., Грабар Н. С., Порока С. В. Державне регулювання зеленого туризму в Україні: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2021. 202 с.

10. Криштанович М. Критерії оцінювання ефективності місцевих органів влади в системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 238–246.

11. Криштанович, М. Вплив інтелектуалізації на систему управління в діяльності публічної служби в умовах Суспільства 5.0. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. Вип. 4(54). С. 71–79.

12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10(38). С. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

13. Петлін І.В. Перспективи розвитку сільського зеленого туризму в Західному регіоні України. Вісник Львівського інституту економіки та туризму. 2008. № 3. С. 210–213.

14. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М., Лементовська В.А. Сільський (зелений) туризм як інноваційна форма підприємницької діяльності на Черкащині: маркетинговий аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: «Економічні науки». 2023. № 1 (69). С. 115–122.

15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

REFERENCES:

1. Zhybak M.M., Khristenko, H.M. (2021). Silskyi zelenyi turizm yak innovatsiina forma pidpriemnytstva [Rural green tourism as an innovative form of entrepreneurship]. *Ahrosvit*, no. 3, pp. 3–8.

2. Plotnikova M.F., Yakobchuk V.P., Khodakivskyi Ye.I., Voitenko A.B., Kolesnikova M.S. (2022). Derzhavna polityka realizatsii turystychnoho potentsialu Ukrainy [State policy on the realization of Ukraine's tourism potential]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 102–112.

3. Kostyrko I.H. (2015). Klasternyi pidkhid v rozvytku silskoho zelenoho turizmu [Cluster approach in the development of rural green tourism]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 4(59), pp. 159–163.

4. Serdiukova O.M. (2014). Sutnist silskoho zelenoho turizmu [The essence of rural green tourism]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 87–90.

5. Ilchuk M.M. (2016). Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok pidpriemstv aharnoi sfery [Innovative and investment development of enterprises in the agricultural sector]. *Bioresursy i pryrodokorystuvannia*, no. 4(1-2), pp. 133–143.

6. Lytvyn I.V., Nek, M.A. (2013). Problemy ta perspektyvy rozvytku silskoho zelenoho turizmu v rehioni [Problems and prospects of rural green tourism development in the region]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 81–88.

7. Isaenko V.M. (2017). Zabezpechennia yakosti produktsii ta posluh v ahoturyzmi [Quality assurance of products and services in agro-tourism]. *Problemy ratsionalnoho vykorystannia sotsialno-ekonomichnoho ta pryrodno-resursnoho potentsialu rehionu: finansova polityka ta investytsii*, vol. 19(1), pp. 247–252.

8. Duga V.O. (2021). Istoriia zarodzhennia ta rozvytku silskoho turizmu [History of the origin and development of rural tourism]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 165, pp. 64–69.

9. Paliukh V.V., Hrabar N. S., Poroka S. V. (2021). Derzhavne rehuliuвання zelenoho turizmu v Ukraini: monohrafiia [State regulation of green tourism in Ukraine: monograph]. Kharkiv: NUTsZU, p. 202.

10. Krishtanovych M. (2024). Kryterii otsiniuvannia efektyvnosti mistsevykh orhaniv vlady v systemi publichnogo upravlinnia [Criteria for evaluating the effectiveness of local authorities in the public administration system]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 3(31), pp. 238–246.

11. Krishtanovych M. (2024). Vplyv intelektualizatsii na systemu upravlinnia v diialnosti publichnoi sluzhby v umovakh Suspilstva 5.0 [The impact of intellectualization on the management system in the activity of public service in the conditions of Society 5.0]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi*, vol. 4(54), pp. 71–79.

12. Shtangret A., Silki O., Shliakhetko V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dla kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 10(38), pp. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

13. Petlin I.V. (2008). Perspektyvy rozvytku silskoho zelenoho turizmu v Zakhidnomu rehioni Ukrainy [Prospects for the development of rural green tourism in the Western region of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho instytutu ekonomiky ta turyzmu*, no. 3, pp. 210–213.

14. Kozhukhivska R.B., Sakovska O.M., Lementovska V.A. (2023). Silskyi (zelenyi) turizm yak innovatsiina forma pidpriemnytstoi diialnosti na Cherkashchyni: marketingovyi aspekt [Rural (green) tourism as an innovative form of entrepreneurial activity in Cherkasy region: Marketing aspect]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Ser.: "Ekonomichni nauky", no. 1(69), pp. 115–122.

15. Shtangret A., Silkin O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 9(37), pp. 227–237.

КРОССЕКТОРАЛЬНІ ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПРОМОЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ: ДОСВІД САДИБИ КОСАЧІВ

CROSS-SECTORAL PARTNERSHIPS FOR PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE AND TOURISM DEVELOPMENT: THE EXPERIENCE OF THE KOSACHIV MANOR

У статті розглянуто особливості запровадження кроссекторальних партнерств у процесі популяризації культурної спадщини та розвитку туристичного потенціалу Колодяжненського літературно-меморіального музею Лесі Українки – Садиби Косачів. Обґрунтовано важливість кроссекторальної взаємодії через залучення представників різних секторів: некомерційного, державного, бізнесового для спільного використання ресурсів, спрямованих на збереження історико-культурної спадщини. Визначено ключові цілі кроссекторальних партнерств та функціональні обов'язки учасників у межах створення інноваційних культурно-креативних туристичних продуктів. Наведено приклади реалізованих ініціатив на прикладі Садиби Косачів. Обґрунтовано перспективи розвитку культурних традицій родини Косачів в контексті кулінарних страв, зокрема, гастрономічного продукту «Лизаветин борщ».

Ключові слова: кроссекторальні партнерства, туризм, культурна спадщина, музей, креативні індустрії, гастроспадщина, управління, туристичний продукт.

The article explores the role of cross-sectoral partnerships in the promotion of cultural heritage and the development of tourism potential using the example of the Kolodyazhnensky Literary and Memorial Museum of Lesya Ukrainka - Sadyba Kosachiv. The key goals of such cooperation are identified, which include the integration of resources from the state, business and public sectors to create innovative cultural and creative products. The mechanisms for implementing cross-sectoral initiatives are considered, in particular, the development of modern formats of museum communication, interactive performances, video productions, as well as the branding of tourist locations. Particular attention is paid to the cultural gastronomic heritage, in particular the dish "Lizaveta's borscht", as a tool for gastronomic tourism and strengthening the cultural identity of the region. The experience of Sadyba Kosachiv demonstrates the effectiveness of a multidisciplinary approach that combines theater, audiovisual art, music, design, gastronomy and digital content. It was found that such partnerships contribute not only to the preservation of historical and cultural heritage, but also to its integration into the modern tourist space, increasing the competitiveness of museum objects. The approaches to intersectoral cooperation proposed in the article can become the basis for the further development of tourist objects focused on cultural authenticity. An important aspect is the use of digital technologies to expand the audience and attract the youth target group. Such initiatives contribute to the growth of interest in national heritage, creating new opportunities for interdisciplinary interaction. In the future, the implementation of cross-sectoral models can contribute to increasing the economic sustainability of cultural institutions and expanding the tourism potential of Ukraine. The results of the study can be useful for developing a strategy for the development of cultural tourism and applying.

Key words: cross-sectoral partnerships, tourism, cultural heritage, museum, creative industries, gastronomic heritage, management, tourism product.

УДК 338.48:7.025

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-43>

Дашук Ю.Є.

к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет

Зубехіна Т.В.

к.пед.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет

Dashchuk Yuliia

Lutsk National Technical University

Zubekhina Tetiana

Lutsk National Technical University

Постановка проблеми. Останні десятиліття характеризуються активним зростанням міжгалузевої, або кроссекторальної, співпраці, яка спрямована на ефективне використання ресурсів для розв'язання суспільно значущих проблем і досягнення спільних цілей. Кроссекторальні партнерства сприяють створенню додаткової суспільної цінності, об'єднуючи зусилля учасників для досягнення результатів, які були б недосяжними окремо.

Кроссекторальна співпраця є ключовим інструментом й для ефективної промоції культурної спадщини та розвитку туристичної привабливості регіонів. У сучасних умовах туристична індустрія потребує інноваційних підходів, які поєднують зусилля державних установ, бізнесу, громадських організацій та науковців. Така взаємодія сприяє створенню нових туристичних продуктів, підвищенню конкурентоспроможності культурних об'єктів та залученню більшої кількості відвідувачів. Водночас, недостатнє наукове опрацювання механізмів ефективної міжсекторальної співпраці

у сфері культурного туризму ускладнює формування стратегій їхнього подальшого розвитку. Тому актуальним є дослідження досвіду Садиби Косачів, як успішного кейсу кроссекторального партнерства, що дозволить виявити ефективні моделі взаємодії та окреслити перспективи її застосування для промоції та розвитку інших об'єктів культурної спадщини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження охоплюють широкий спектр проблематики, зокрема, питання розвитку креативних індустрій та ключові виклики культурної сфери у світовому контексті висвітлюють М. Мадаршахі [13], М. Массі [14], М. Векко [14]. Особливості розвитку креативних індустрій України досліджують І. Петрова [16] та К. Фарінья [17], О. Маруховська-Картунова [18]. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в умовах глобалізації розглядають Х. Плещан [15], Є. Козловський [15], Т. Ткаченко [15]. Поряд з цим, тематику кроссекторальних проєктів досліджує О. Свінцицька, В. Ткачук [18] та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та узагальнення передового досвіду кроссекторальних партнерств як інструменту для ефективної промоції культурної спадщини та розвитку туристичного потенціалу на прикладі Колодяжненського літературно-меморіального музею Лесі Українки – Садиби Косачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах збереження та популяризація культурної спадщини є важливим завданням як для державних інституцій, так і для громадських організацій та бізнесу. Однак, традиційні підходи до промоції культурних об'єктів часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки потребують комплексного підходу та міжгалузевої взаємодії.

Так, базова інституція у сфері культурної політики, Український культурний фонд [1] у межах грантової програми Культурна спадщина реалізує окремий лот, Кроссекторальні проєкти зі збереження культурної спадщини, який відповідає темі даного дослідження. Метою ЛОТУ є підтримка кроссекторальних проєктів, що інтегрують цифрові технології у сферу культурної спадщини для створення сучасного культурно-мистецького продукту. Особливий акцент робиться на підтримці ініціатив, які сприяють збереженню культурної спадщини та української мови, зміцнюють національну ідентичність, підвищують конкурентоспроможність українського культурного продукту та сприяють його популяризації на міжнародному рівні.

В даному контексті досвід Колодяжненського літературно-меморіального музею Лесі Українки – Садиби Косачів є особливо актуальним. Так, згаданий музей є філією Волинського краєзнавчого музею [2]. 75 років тому на його базі було створено науково-обґрунтовану експозицію про родину Косачів. Експозицію представлено у двох будинках: Лесиному будинку – «Білому», та батьківському будинку – «Сірому». Ці споруди є пам'яткою архітектури національного значення. До сьогодні музейний комплекс у с. Колодяжному залишається однією з туристичних перлин Волині. Раніше його відвідувало близько 30 тис. туристів. Проте в останні роки прослідковується тенденція до зменшення кількості відвідувачів. Це зумовлено як технічним станом історичних будинків, так і застарілим змістовим наповненням комплексу. Станом на 2024 рік у музеї працювало 19 осіб, а бюджет філії склав понад 3,24 млн грн. [3].

Поштовхом до розвитку кроссекторальних партнерств стала реалізація проєкту «Садиба Косачів – сучасний осередок культурних наративів і сенсів українського суспільства», який фінансується Українським культурним фондом за програмою «Відновлення культурно-мистецької діяльності» [1]. Основна мета проєкту – комплексний розвиток та популяризація Садиби Косачів в с. Колодяжне Волинської області як сучасного осередку переформатування культурних наративів і сенсів українського

суспільства шляхом креативного подання відвідувачам реекспозиції Садиби через нові культурно-мистецькі продукти.

У 2021 році на меморіальних спорудах комплексу було проведено ремонтно-реставраційні роботи в рамках проєкту, фінансованого з коштів Державного фонду регіонального розвитку та Волинського обласного бюджету на загальну суму у понад 8,14 млн. грн. [4]. З метою оновлення позиціонування комплексу розроблено брендбук, який став стилістичною основою для усіх продуктів. Серед заходів, які проведено для реекспозиції Садиби Косачів, варто виокремити позиціонування інституції як сучасного культурного центру, який сприятиме усвідомленню національної ідентичності та цінностей українців на прикладі родини Косачів.

На основі концепції брендбуку було створено культурно-мистецький продукт у форматі п'яти театральних мініатюр, які представляють комплекс у новому форматі. Мініатюри демонструють яскраві епізоди життя, творчості та літературного світу родини Косачів, включають елементи імерсивності, інтерактиву і об'єднані єдиною сюжетною ниткою. Їх було вплетено у канву променад-вистави та зіграно із залученням професійних акторів на різних локаціях під час відкриття реекспозиції у липні 2024 року.

Виставу було адаптовано для промоційних показів поза межами садиби. Сюжети мініатюр трансформовано для зйомки серії відео для соцмереж. В їх контекст було вплетено часові паралелі з періоду життя родини Косачів сьогодні, акцентуючи на сімейних, культурних, патріотичних та інших цінностях, підкреслюючи їх актуальність нині. Всього створено 5 відео з хронометражем від 30 секунд кожне та опубліковано на сторінках соцмереж Колодяжненського літературно меморіального музею Лесі Українки і Волинського краєзнавчого музею (Facebook, Insagram, Tik-Tok) [2; 3; 5].

З метою охоплення широкої аудиторії проведено інформаційну кампанію в мережі Інтернет з використанням інструментів таргетованої реклами, ціллю якої було охоплення щонайменше 900 тис. користувачів в усіх регіонах України із загальною кількістю показів від 1,2 млн. Виготовлений аудіовізуальний контент, окрім безпосередньої промоції реекспозиції Садиби Косачів, виконує також просвітницьку функцію, формуючи моду на українське. Також з метою покращення організації простору музейного комплексу в рамках проєкту було проведено його естетичне впорядкування з ознакуванням важливих локацій території садиби, встановлено вивіску з оновленим логотипом на фасаді літературного приміщення музею.

Ознакування містить інформаційну складову та елементи інтерактиву. Всього на території садиби встановлено 9 малих інфраструктурних об'єктів з ознакування таких локацій: Великий дім, Білий будинок, Сірий будинок, Ізидорина груша, Водостічні труби, Фрагмент закладного каменя, Пам'ятник Лесі

Українці, Лесин кадуб, Саджавка. Додатково встановлено карту-схему території, яку також можна завантажити онлайн за допомогою QR-коду. Ознакувальні елементи розроблено на основі дизайнерської концепції оновленого брендбуку комплексу та графічних елементів, створеного в рамках проєкту аудіовізуального продукту.

Основні фахівці із сектору культурно-креативних індустрій, які були залучені до розвитку та популяризації Садиби Косачів та їх функціональні обов'язки систематизовано у таблиці 1.

З точки зору промоції було розроблено нову айдентичу Колодяжненського літературно-меморіального

музею Лесі Українки, а також створено сторінки у соціальних мережах: Фейсбук – Садиба Косачів та Instagram – sadyba_kosachiv з відповідним контентом. Брендкування музею втілила в життя компанія «Партизан». В основу бренду заклали неофіційну назву музею – садиба Косачів (рис. 1).

Такий підхід сприяв не лише збереженню та осмисленню культурної спадщини родини Косачів, а й її популяризації серед широкої аудиторії.

В межах цього проєкту театр «Гармидер» [5] під керівництвом режисерки Руслани Порицької представив променад-перформанс «Садиба Косачів: то власне дома» (рис.2). Його головна

Таблиця 1

Систематизація фахівців сектору культурно-креативних індустрій, які були залучені до кроссекторального партнерства для розвитку та популяризації Садиби Косачів

Інституція	Сектор ККІ	Функціональні обов'язки
Театр «Гармидер»	Театр і виконавське мистецтво	Розробка літературної та режисерської концепції вистави-променаду; режисура вистави-променаду та серії відео
ФОП Шебеда Віталій Олександрович	Аудіовізуальне мистецтво	Режисура серії відео; виготовлення серії відео
ФОП Шебеда Віталій Олександрович	Музика	Запис аудіосупроводу до вистави-променаду, запис звуків, голосових ефектів
Симфонічний оркестр коледжу культури і мистецтв імені Стравінського	Музика	Виконання музики Миколи Лисенка для використання під час вистави
Рекламна агенція «Партизан»	Дизайн	Розробка дизайнерської концепції брендбуку комплексу та ознакувальних елементів
Поліграфічна компанія «Aqua Print»	Реклама та маркетинг	Виготовлення вуличних елементів ознакування території садиби
Компанія «Едельвіка»	Мода та текстиль	Розробка концепції, дизайн та пошиття одягу для акторів вистави
Комунікаційна команда проєкту	Медіа та цифровий контент	Поширення серії відеороликів у соціальних мережах
Волинський краєзнавчий музей	Культурна спадщина та музеї	Презентація матеріалів музейних експозицій, різностороння підтримка для глибшого занурення в побут, звичаї, атмосферу родин Косачів
Волинський національний університет імені Лесі Українки	Наукові дослідження	Дослідження постаті Олени Пчілки та спадщини родини Косачів: матеріали: спогади, листи, власні твори.
Рекламна агенція «Партизан»	Креативний туризм	Розробка айдентики гастрономічного продукту «Лизаветин борщ» у Садибі Косачів

Джерело: сформовано автором на основі [1]

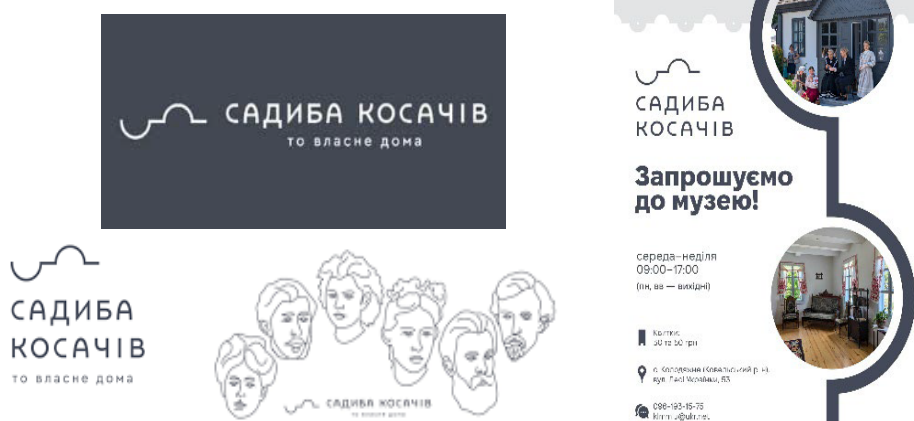


Рис. 1. Нова айдентика Колодяжненського літературно-меморіального музею Лесі Українки

Джерело: [3]

мета – по-перше віддати шану постаті Олени Пчілки, якій у 2024 році виповнилося 175 років від дня народження, а по-друге показати всі сторони її потужної особистості та життя родини.

Перевагами такого підходу до презентації є інноваційний формат взаємодії з культурною спадщиною, що поєднує історію, мистецтво і сучасні туристичні практики. Відвідувачі не є пасивними спостерігачами, а стають учасниками подій, що дозволяє їм глибше відчувати атмосферу минулого. Через поєднання реальних фактів і художніх інтерпретацій аудиторія відчуває емоційний зв'язок із родиною Косачів, що дає можливість краще зрозуміти їхній внесок у національну культуру. Такими чином, використаний мультидисциплінарний підхід (театр, музика, візуальні проєкції, ландшафтна взаємодія) дозволив створити цілісний мистецький продукт.

Наступним етапом популяризації Садиби Косачів стала вистава-дослідження «Пчілка». Імерсивна моновистава «Пчілка», виконувалася з використанням різних голосових історій, пісень, розмов, зітхань та навіть запахів. Дійство на сцені можна було досягнути усіма органами відчуттів. Через радянську цензуру, заборони, ім'я Олени Пчілки висвітлювали дуже однобоко, тому презентація вистави, приуроченої річниці поетеси, яка має неабияку причетність до Луцька, є вагомим етапом розвитку культурної спільноти краю (рис. 3).

Затребуваність вистави у цільової аудиторії засвідчила про високу якість створеного продукту, не шаблонний, креативний підхід до справи. Отриманий результат підкреслює важливість міжсекторальної взаємодії у сфері культури, що дозволяє створювати справді інноваційні форми презентації

історичних пам'яток і збагачувати культурний простір України.

Ще одним важливим напрямком кроссекторального партнерства у популяризації історичної та культурної спадщини родини Косачів є відтворення та презентація їхніх гастрономічних традицій. Особливе місце серед них займає унікальна страва – Лизаветин борщ, який має глибоке історичне коріння та тісний зв'язок із родиною Косачів. Цю страву готувала бабуся Лесі Українки – Єлизавета Драгоманова, представниця українського дворянського (козацько-старшинського) роду, мати Олени Пчілки та Михайла Драгоманова. Спогади про цей борщ збереглися в листах сестри письменниці – Ізидори Косач-Борисової. Єлизавета Драгоманова, проживши понад століття, передавала традиційний рецепт наступним поколінням жінок у родині.

Секрет неповторного смаку Лизаветиного борщу полягає у використанні яблук-антонівок, які додають страві особливої кислинки, а також фірмового бурякового квасу. Згадані рецепти знайшли своє відображення й у сучасному кулінарному світі. Так, завдяки Костянтину Грубичу [6], який опублікував відеозвіт про приготування Лизаветиного борщу на своєму каналі, рецепт дійшов до широкого загалу. Поряд з цим, рекламна агенція Партизан розробила візуалізацію і сувенірну продукцію для пошановувачів гастрономічного туризму, які відвідують Садибу Косачів у с. Колодяжне (рис.4).

Таким чином, вивчення Лизаветиного борщу в контексті спадщини Лесі Українки сприяє популяризації її постаті через кулінарну призму. Це відкриває нові можливості для розвитку гастрономічного туризму у Волинському регіоні.



Рис. 2. Фрагменти театралізованого променаду-перформансу «Садиба Косачів: то власне дома» у с. Колодяжне, Волинська область

Джерело: [5]



Рис. 3. Промоція вистави-дослідження «Пчілка»

Джерело: [5]



Рис. 4. Презентація гастрономічного продукту «Лизаветин борщ» у Садібі Косачів

Джерело: [3]

Таким чином, продуктом кроссекторального партнерства стала реекспозиція садиби Косачів у Колодяжному, її презентація широкому загалу як сучасного культурного центру, що сприятиме усвідомленню національної ідентичності, цінностей українців на прикладі родини Косачів. Продукти, розроблені в межах такої взаємодії, сприяють оновленню іміджу музейного комплексу, роблячи його більш сучасним і привабливим для відвідувачів. Це допомагає привернути увагу цільової аудиторії, популяризувати культурну спадщину та реалізувати важливу просвітницьку місію музею. Приклад Музею-садиби Косачів демонструє, як співпраця між різними секторами може не лише зберегти національну спадщину, а й перетворювати її на важливий туристичний магніт. Завдяки об'єднанню ресурсів і знань, залученню сучасних технологій та інтеграції спадщини в туристичні маршрути музей отримує ширше визнання, що позитивно впливає на розвиток місцевої економіки та культурної ідентичності регіону.

Висновки. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності кроссекторальна співпраця відіграє важливу роль у збереженні та адаптації культурної спадщини до нових викликів. Взаємодія культурних установ із представниками туристичної, креативної, ресторанної та освітньої сфер сприяє розвитку культурного туризму, формуванню нових форматів взаємодії з аудиторією та підвищенню економічної життєздатності культурних об'єктів. Таким чином, впровадження міжсекторальних проєктів сприяє не лише промоції культурної спадщини, а й її інтеграції в сучасний туристичний простір. Вивчення досвіду Музею-садиби Косачів є надзвичайно актуальним, оскільки може стати основою для впровадження аналогічних ініціатив у інших культурних об'єктах України, сприяючи розвитку сталого туризму та ефективному використанню культурної спадщини.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Українського культурного фонду. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 11.02.2025).
2. Офіційний сайт Волинського краєзнавчого музею. URL: <https://volynmuseum.com/> (дата звернення: 11.02.2025).

3. Офіційний сайт Колодяжненського літературно-меморіального музею Лесі Українки. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057860701270> (дата звернення: 11.02.2025).

4. Про інвестиційні програми і проєкти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися у 2021 році за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.02.2025).

5. Офіційна сторінка театру Гармидер. URL: <https://www.facebook.com/garmyder> (дата звернення: 11.02.2025).

6. Улюблені страви Лесі Українки. Лизаветин Борщ. URL: <https://surl.li/mqnkek> (дата звернення: 11.02.2025).

7. Бурак В. Г. Кроссекторальні проєкти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2023. Випуск 48. С. 5–9.

8. Dashchuk Y., Matviichuk L., Lepky M., Sidoruk S. Financial support of culture, tourism and creative industries in Ukraine: opportunities and prospects. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 5(40). P. 620–630. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapter.v5i40.245257>

9. Zubekhina T., Dyshko O., Matviichuk L., Dashchuk Yu. Virtualization of museums as an element of the modern education of young tourist specialists. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe. Central European Journal*. 2024. Vol. 7. Issue 2. P. 123-137 DOI: <https://doi.org/10.16926/sit.2024.02.06>

10. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України: монографія / за ред. І. М. Грищенка, А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ: КНУТД, 2023. 267 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24821>

11. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження (2022). УКФ. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022> (дата звернення: 11.02.2025).

12. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>

13. Madarshahi M. (2021). The role of digital economy in advancing creative industries. *Creativity 2030 seminar*. URL: <http://city.cri.cn/20210507/633e86e4-7cc0-92c5-a18c439c6dec1d4b.html> (дата звернення: 18.02.2025).

14. Massi M., Vecco M., Yi Lin. (2020). Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries: Produc-

tion. Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy. Taylor&Francis Ltd. 276 p. [in English].

15. Pletsan K., Kozlovskiy Y., Tkachenko T., Dmitrenko G., Verezhomskaya I., Irtysheva I. Creative industries in the socio-cultural space. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 29. P. 124–128. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A_22.pdf [in English]

16. Петрова І. В. Культурні та креативні індустрії: від концепцій до інструментів. *Феномен культури постглобалізму* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 26.11.2021 р.). МДУ, Маріуполь, 2021. С. 5–9.

17. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. Дослідження за підтримки Програми ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність». 2017. С. 52. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (дата звернення: 17.02.2025).

18. Маруховська-Картунова О. О. Розвиток сфери культурних та креативних індустрій в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Український мистецтвознавчий дискурс*. 2022. С. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/uad.2022.spec.4>

19. Свінцицька О.М., Ткачук В.О. Креативна економіка та креативні індустрії: навч. посібн. Житомир: Державний ун-т «Житомирська політехніка», 2020. 218 с.

REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait Ukrainskoho kulturnoho fondu [Official website of the Ukrainian Cultural Foundation]. Available at: <https://ucf.in.ua/>

2. Ofitsiyni sait Volynskoho kraieznavchoho muzeiu [Official website of the Volyn Museum of Local Lore]. Available at: <https://volynmuseum.com/>

3. Ofitsiyni sait Kolodiazhnenskoho literaturno-memorialnogo muzeiu Lesi Ukrainky [Official website of the Kolodyazhnensky Literary and Memorial Museum of Lesia Ukrainka]. Available at: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057860701270>

4. Pro investytsiini prohramy i proekty rehionalnogo rozvytku, shcho mozhut realizovуватися u 2021 rotsi za rakhunok koshtiv derzhavnogo fondu rehionalnogo rozvytku [On investment programs and regional development projects that can be implemented in 2021 at the expense of the State Regional Development Fund]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2021-%D1%80#Text>

5. Ofitsiina storinka teatru Harmyder [Official page of the Garmyder Theater]. Available at: <https://facebook.com/garmyder>

6. Uliubleni stravy Lesi Ukrainky [Lesia Ukrainka's favorite dishes]. Lyzavetyn Borshch. Available at: <https://surl.li/mqnkek>

7. Burak V. H. (2023). Krosssektoralni proiektu v antykrizovomu menedzhmenti pidpriemstv hotelno-restorannogo biznesu [Cross-sectoral projects in crisis management of the hospitality industry]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho universytetu*, vol. 48, pp. 5–9.

8. Dashchuk Y., Matviichuk L., Lepky M., Sidoruk S. (2021). Financial support of culture, tourism and creative industries in Ukraine: opportunities and prospects. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5(40), pp. 620–630. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245257>

9. Zubekhina T., Dyshko O., Matviichuk L., Dashchuk Yu. (2024). Virtualization of museums as an element of the modern education of young tourist specialists. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe. Central European Journal*, vol. 7(2), pp. 123–137. DOI: <https://doi.org/10.16926/sit.2024.02.06>

10. Hryshchenko, I. M., Kasych, A. O., & Tarasenko, I. O. (Eds.). (2023). *Strategichni oriientyry rozvytku partnerstva derzhavy, biznesu ta nauky v konteksti povoiennoho vidnovlennia Ukrainy : monohrafiia* [Strategic guidelines for the development of partnerships between the state, business, and science in the context of post-war recovery of Ukraine: monograph]. Kyiv: KNUTD, p. 267. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24821>

11. Stan kultury ta kreatyvnykh industriipid chas viiny – rezultaty doslidzhennia (2022) [The state of culture and creative industries during the war – research results]. UKF. Available at: <https://ucf.in.ua/news/11082022>

12. Khytro O. (2022). Synerhiia publichno-pryvatnogo partnerstva yak zaporuka efektyvnogo funktsionuvannia rekreatsiino-turystychnoi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv [Synergy of public-private partnership as a guarantee of effective functioning of the recreational and tourism sector in the context of sustainable regional development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>

13. Madarshahi M. (2021). The role of digital economy in advancing creative industries. Creativity 2030 seminar. Available at: <http://city.cri.cn/20210507/633e86e4-7cc0-92c5-a18c439c6dec1d4b.html>

14. Massi M., Vecco M., Yi Lin. (2020). Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries: Production. Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy. Taylor&Francis Ltd, 276 p. [in English].

15. Pletsan K., Kozlovskiy Y., Tkachenko T., Dmitrenko G., Verezhomskaya I., Irtysheva I. (2021d) Creative industries in the socio-cultural space. *Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 29, p. 124–128. Available at: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A_22.pdf [in English]

16. Petrova I. V. (2021). Kulturni ta kreatyvni industrii: vid kontseptsii do instrumentiv [Cultural and creative industries: From concepts to tools]. *Fenomen kultury posthlobalizmu* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Mariupol, 26.11.2021). MDU, Mariupol, pp. 5–9.

17. Farinya K. (2017). Rozvytok kulturnykh ta kreatyvnykh industrii v Ukraini. [Development of cultural and creative industries in Ukraine]. *Doslidzhennia za pidtrymky Prohramy YeS ta Skhidnogo partnerstva "Kultura i kreatyvni"*, p. 52. Available at: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (Accessed: 17.02.2025).

18. Marukhovska-Kartunova O. O. (2022). Rozvytok sfery kulturnykh ta kreatyvnykh industrii v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv. [Development of the cultural and creative industries sector in Ukraine in the context of European integration processes]. *Ukrainskyi mystetstvoznavchyi dyskurs*, pp. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/uad.2022.spec.4>

19. Svintsitska O. M., Tkachuk V. O. (2020) *Kreatyvna ekonomika ta kreatyvni industrii: navch. posibn* [Creative economy and creative industries: Textbook]. Zhytomyr: Derzhavnyi un-t "Zhytomyrska politehnika", 218 p.

ОЦІНКА ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА ТОРУНЬ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

ASSESSMENT OF THE TOURIST ATTRACTIVENESS OF TORUŃ FOR DOMESTIC AND INTERNATIONAL TOURISM

У статті досліджено туристичну привабливість міста Торунь (Польща) для внутрішнього та міжнародного туризму. Проаналізовано динаміку туристичних потоків за 2013–2023 роки, виявлено три характерні етапи розвитку та феномен гіпертрофії міського туризму. Досліджено структуру міжнародних та внутрішніх туристичних прибуттів, мотивацію відвідувачів та частоту відвідувань. Здійснено оцінку дванадцяти ключових показників туристичної привабливості міста за п'ятибальною шкалою. Виявлено основні проблеми туристичної інфраструктури та визначено конкурентні переваги міста. Проаналізовано асоціативні образи міста у свідомості туристів та ефективність маркетингових стратегій просування дестинації. Розглянуто феномен гіпертрофії міського туризму та його вплив на соціально-економічну стабільність міського середовища. Визначено рівень задоволеності туристів якістю міської інфраструктури та сервісів. Запропоновано рекомендації щодо підвищення туристичної привабливості Торуня та вдосконалення міської інфраструктури для забезпечення сталого розвитку туризму.

Ключові слова: туристична привабливість, Торунь, туристичні потоки, міська інфраструктура, гіпертрофія міського туризму.

This article examines the tourism attractiveness of Toruń (Poland) for domestic and international tourism, focusing on the city's development as a UNESCO World Heritage Site and a significant European tourist destination. The research analyzes tourist flow dynamics from 2013 to 2023, identifying three distinct developmental stages and the emergence of urban tourism hypertrophy phenomenon. The study reveals the city's remarkable recovery from the COVID-19 pandemic, achieving record-breaking visitor numbers in 2023. The paper presents a comprehensive analysis of international tourist arrivals, with Germany maintaining leadership position throughout the examined period, while also tracking significant changes in visitor patterns from other European countries. The research explores domestic tourism patterns across different Polish regions, highlighting the dominance of neighboring voivodeships in visitor statistics. The study evaluates twelve key indicators of tourism attractiveness, revealing both strengths and weaknesses in the city's tourism infrastructure. Particular attention is paid to parking facilities, public amenities, and transportation systems, which showed varying levels of satisfaction among domestic and international visitors. The research identifies high ratings for city atmosphere, safety, and local hospitality as competitive advantages, while highlighting infrastructure modernization needs. The study analyzes the city's marketing strategies effectiveness and brand recognition among visitors, revealing strong associations with Nicolaus Copernicus and traditional gingerbread. The paper examines the phenomenon of urban tourism hypertrophy and its implications for sustainable urban development. The research evaluates visitor satisfaction levels with urban infrastructure and services, identifying critical areas for improvement. The findings demonstrate exceptionally high recommendation rates among both domestic and international visitors, despite infrastructure challenges. The study concludes with strategic recommendations for enhancing Toruń's tourism competitiveness through targeted infrastructure improvements and service adaptations for international visitors.

Key words: tourism attractiveness, Toruń, tourist flows, urban infrastructure, urban tourism hypertrophy.

УДК 338.48-44

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-44>

Мерчанський В.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Державний біотехнологічний
університет

Мерчанська М.В.²

магістрантка,
Університет Миколи Коперника в Торуні,
Торунь, Республіка Польща

Merchanskyi Volodymyr

State Biotechnological University

Merchanska Marharyta

Nicolaus Copernicus University In Toruń,
Toruń, Poland

Постановка проблеми. Розвиток туризму в історичних містах, таких як Торунь, вимагає ефективного управління туристичними потоками, збереження культурної спадщини та вдосконалення туристичної інфраструктури. Актуальність дослідження зумовлена потребою оцінки привабливості міста для внутрішнього та міжнародного туризму з метою забезпечення його сталого розвитку. Особливої уваги потребує аналіз впливу зростаючих туристичних потоків на збереження автентичності історичного середовища та якості життя місцевого населення. Важливим аспектом є дослідження балансу між економічними вигодами від туристичної діяльності та соціально-екологічною стійкістю міського середовища. Крім того, в умовах післяпандемічного відновлення туристичної галузі та загострення конкуренції між дестинаціями

актуалізується потреба у вивченні ефективності маркетингових стратегій та адаптації міської інфраструктури до зростаючих потреб відвідувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток туризму в історичних містах привертає увагу багатьох дослідників, які аналізують різні аспекти туристичної привабливості, зокрема інфраструктуру, маркетингові стратегії, вплив туризму на міське середовище та соціально-економічні показники.

Одним із ключових напрямків досліджень є оцінка туристичного потенціалу історичних міст, таких як Торунь. У працях дослідників Jan Stachowski, Jacek Żakowiecki, Marek Józwiak [1–3] підкреслюється важливість культурної спадщини, архітектурних пам'яток і бренду міста як основних факторів, що впливають на привабливість дестинації. Особливу увагу приділено збереженню автентичності міського

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2870-5902>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0253-6998>

середовища, яке є вирішальним для забезпечення сталого розвитку туризму.

Загострення конкуренції в туризмі спричинило надмірну експлуатацію туристичних ресурсів міських дестинацій. Науковці, зокрема Joanna Kowalczyk-Apió, спостерігають негативні наслідки перенасиченості туристичних дестинацій, які необхідно аналізувати для створення гармонії між економічними результатами від туристичної діяльності та соціально-екологічною стійкістю міського середовища, забезпеченням комфортного проживання місцевого населення та збереженням автентичності культурної спадщини міста [4]. Зазначені наслідки також стали вагомими й для міста Торунь.

Актуальними залишаються дослідження, присвячені управлінню туристичними потоками та оптимізації туристичних стратегій у контексті збереження культурної спадщини міст. Вивчення досвіду Торуня дозволяє виявити як позитивні, так і проблемні аспекти, пов'язані з туристичною активністю в історичних містах. Аналіз таких кейсів сприяє розробці стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності міських дестинацій, збалансоване використання туристичних ресурсів та впровадження інноваційних маркетингових інструментів.

Постановка завдання. Проаналізувати ключові аспекти туристичної привабливості міста Торунь, визначити сильні та слабкі сторони міської туристичної інфраструктури, а також запропонувати рекомендації для посилення конкурентних переваг міста як внутрішньої, так і міжнародної туристичної дестинації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Місто Торунь – одне із найважливіших туристичних центрів Польщі, що входить до списку Світової спадщини ЮНЕСКО. Розташоване на півночі країни

в Куявсько-Поморському воєводстві, на березі річки Вісла, це середньовічне місто приваблює туристів унікальною готичною архітектурою, багатою культурною спадщиною та статусом батьківщини видатного астронома Миколая Коперника. Особливої туристичної привабливості місту надає добре збережене середньовічне Старе Місто з характерною цегляною готичною архітектурою, що представляє один з найкращих прикладів ганзейського містобудування у Центральній Європі. Місто Торунь рекламується як «Місто Миколи Коперника», «Пряникове місто», «Готика на дотик» [3].

Зважаючи на значний туристично-рекреаційний потенціал Торуня, особливої актуальності набуває аналіз ефективності маркетингових інструментів його просування на міжнародному ринку туристичних послуг. Ключовим індикатором успішності обраних маркетингових стратегій є динаміка туристичних потоків до міста (рис. 1).

Динаміка туристичних потоків міста Торунь за період 2013–2023 років демонструє три характерні етапи розвитку. Перший етап (2013–2019 роки) характеризується стабільним зростанням кількості туристів з 1,7 млн до 2,5 млн відвідувачів щорічно, що свідчить про посилення туристичної привабливості міста та ефективність маркетингової політики. Другий етап припадає на кризовий 2020 рік, коли внаслідок пандемії COVID-19 туристичний потік скоротився до 0,9 млн осіб, що становило лише 36% від показника попереднього року. Третій етап (2021–2023 роки) відзначається стрімким відновленням туристичної активності, досягнувши історичного максимуму у 2,75 млн відвідувачів у 2023 році.

Така динаміка свідчить про високу стійкість туристичної дестинації до кризових явищ та її здатність не лише відновлювати, але й нарощувати

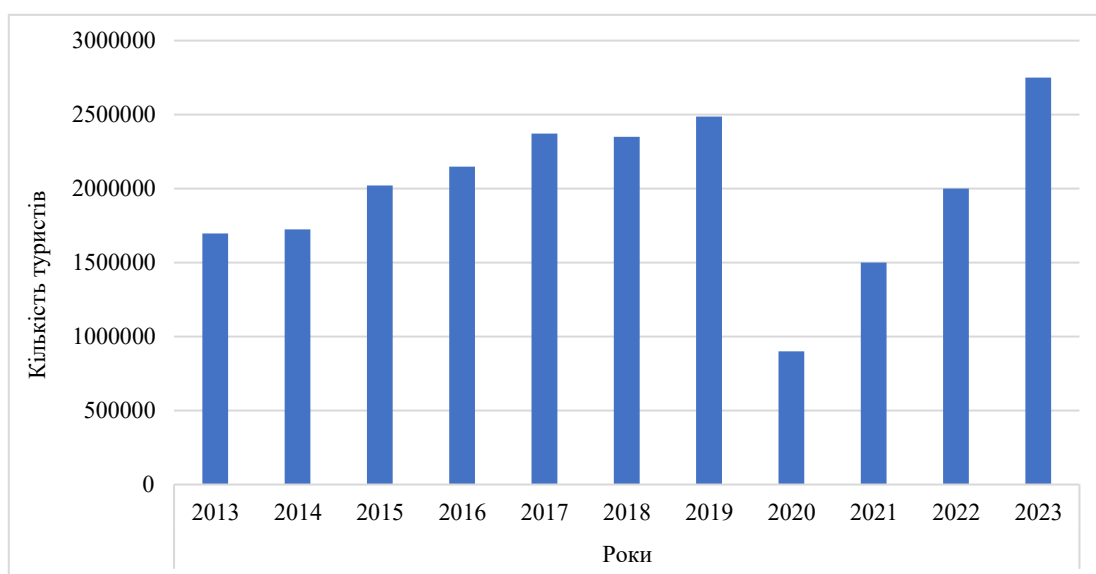


Рис. 1. Туристичні потоки міста Торунь у 2013–2023 роках

Джерело: [5-8]

туристичні потоки. Успішне подолання наслідків пандемії та досягнення рекордних показників вказує на ефективність антикризового менеджменту та привабливість туристичного продукту міста Торунь.

Аналізуючи динаміку туристичних потоків до міста необхідно зазначити, що дослідники розвитку туризму в Торуні з 2015 року відмічають появу феномену «гіпертрофії міського туризму», який за дослідженнями Joanna Kowalczyk-Anioł [4] зачіпає все більше міст, особливо в Європі. Вчений визначає гіпертрофію міського туризму (ГМТ) як комплексний феномен, що відображає негативні наслідки перенасичення міських просторів туристами. ГМТ включає перенавантаження історичних центрів, порушення просторового порядку, домінування туризму над міськими потребами, а також перевищення витрат над вигодами для місцевих мешканців. Надмірна експлуатація ресурсів і залежність від зовнішніх зацікавлених сторін ставлять під загрозу соціально-економічну стабільність і якість життя у містах.

Місто Торунь входить до десятки найкращих пам'яток Польщі, що робить його привабливим як для внутрішнього, так і міжнародного туризму. Протягом останніх років місто демонструє цікаву динаміку міжнародних туристичних потоків (рис. 2).

Аналіз основних прибуттів іноземних туристів показує, що Німеччина є лідером за кількістю відвідувачів упродовж усього аналізованого періоду (2018–2023 рр.), незважаючи на деякі коливання. Її частка сягнула максимуму у 2022 році (40,5%) і залишилася суттєвою у 2023 році (31,5%). Прибуття туристів з Великої Британії демонстрували зростання до 2022 року (21,6%), але у 2023 році

суттєво знизилися (10%). Туристичний інтерес з боку Італії та Франції також зазнав значного скорочення, з максимумів у 2021 році (12,8% і 8,5% відповідно) до мінімальних показників у 2023 році (1,3%). Україна стала винятком, продемонструвавши несподіване зростання у 2023 році (10%), що можна пояснити змінами соціально-економічної ситуації.

На рис. 3 наведена регіональна структура внутрішніх туристичних прибуттів до міста.

У період 2018–2023 років внутрішні туристичні прибуття до Торуня характеризувалися домінуванням сусідніх регіонів. Найвищу частку щорічно забезпечувало Куявсько-Поморське воєводство, яке традиційно є основним джерелом туристів завдяки близькості та зручності доступу. Однак, у 2019–2022 роках частка цього регіону знизилася до 14,2%, але відновилося у 2023 році до 29,7%. Стабільну другу позицію посідає Мазовецьке воєводство, частка якого залишалася відносно стабільною на рівні 12,5–16,5%. Поморське та Великопольське воєводства також демонструють вагомий внесок у загальну структуру, хоча у 2023 році їх показники знизилися. Лодзинське воєводство показало найбільший приріст у 2022 році (15%), проте у 2023 році частка різко скоротилася до 7,5%. Інші регіони, такі як Вармінсько-Мазурське, Сілезьке та Нижньосілезьке, забезпечують помірний рівень прибуттів (3–6%), залишаючись стабільними. Найменшу активність демонструють віддалені регіони, такі як Підкарпатське, Опольське та Любуське воєводства, частка яких коливається в межах 0,6–2,5%. Загальна тенденція свідчить про те, що більшість туристів приїжджають з регіонів, розташованих

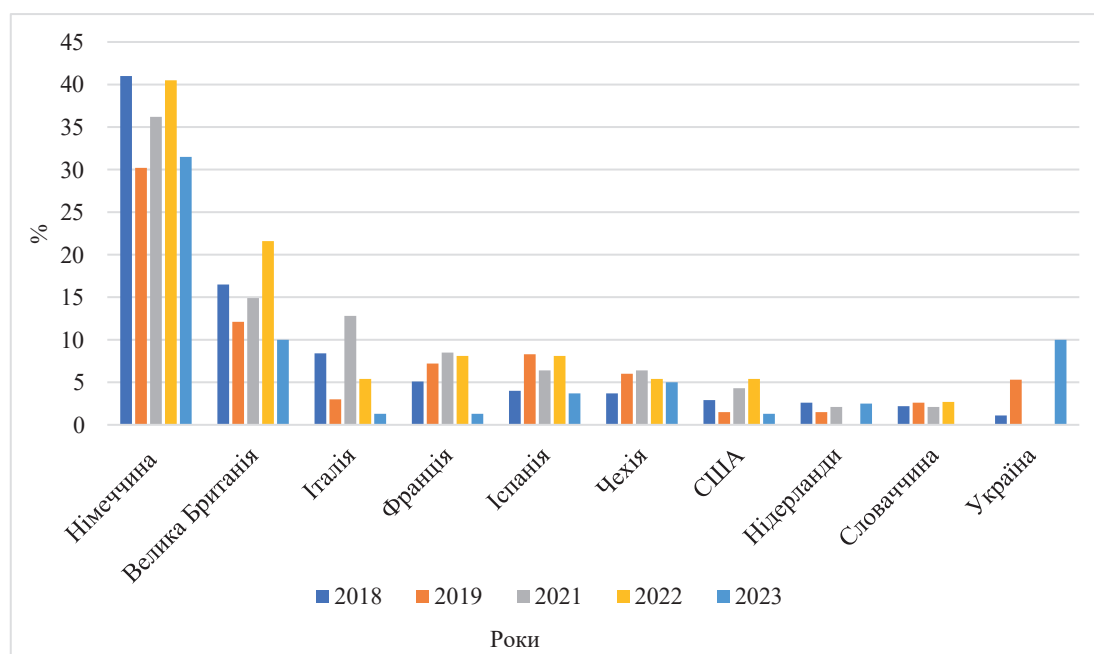


Рис. 2. Тенденції за деякими напрямками іноземних прибуттів до міста Торунь у 2018–2019, 2021–2023 роках, %

Джерело: [6–10]

поблизу Торуня або економічно активних центрів.

Туристи відвідують Торунь з різноманітними цілями. Згідно з даними анкетування, проведеного Туристичним інформаційним центром міста у 2023 році, основною мотивацією для 64,7% опитаних було знайомство з історичними та культурними пам'ятками. Відпочинок став метою для 37,5% респондентів, тоді як 18,4% приїхали до міста для відвідування родичів або близьких. Значно менша частка відвідувачів зазначила такі причини, як шопінг (6,2%), участь у заходах (5,8%) чи ділові інтереси (5,1%). Лікування як мету подорожі вказали 1,2% опитаних, а релігійні мотиви стали причиною для 0,8% туристів. Окремі індивідуальні причини, які не потрапили до основних категорій, згадувалися рідко (загалом 1,5%). Варто зазначити, що туристи мали можливість обирати кілька варіантів відповіді, що відображає багатогранність їхніх цілей [8].

Кожна туристична дестинація формує у свідомості відвідувачів певні асоціативні образи, що складають її унікальний туристичний бренд. Торунь демонструє надзвичайно високий рівень впізнаваності та чіткості туристичного образу, що підтверджується результатами анкетувань, проведених у 2018–2020 та 2021–2023 роках. Так, за даними досліджень, туристи мають стійкі асоціації з містом, головними з яких є постать Миколая Коперника (28,3%) та знамениті торунські пряники (28,1%). Значну роль у формуванні образу міста відіграє також його історична частина – Старе місто (11,7%), загальна культурна спадщина (5,4%) та особисті враження відвідувачів (4,5%). Університет Миколая Коперника (3,9%) та готична архітектура (3,7%) також

є важливими елементами асоціативного ряду. Показово, що 94% опитаних туристів здатні чітко ідентифікувати та назвати символи, пов'язані з Торунем, що свідчить про сильну позицію міста на туристичному ринку [8].

Про привабливість туристичної дестинації свідчить частота її відвідування. Аналіз частоти відвідування Торуня за 2018–2023 роки демонструє значні відмінності у поведінкових моделях іноземних та внутрішніх туристів (рис. 4).

Для іноземних відвідувачів характерна висока частка першого візиту до міста, яка становила 77,7% у 2019 році з поступовим зниженням до 63,6% у 2023 році. Водночас спостерігається позитивна динаміка у сегменті повторних відвідувань (2–5 разів), де показник зріс з 10,6% у 2018 році до 22,1% у 2023 році. Частка туристів, які відвідали місто 6–10 разів, коливається від 3,4% до 12,8%, а сегмент найбільш лояльних відвідувачів (11 і більше візитів) демонструє відносну стабільність на рівні 5,7–10,6%.

Структура відвідувань внутрішніх туристів має суттєво інший характер. Частка перших візитів значно нижча і коливається в межах 31,8–37,6%. Найбільш стабільним є сегмент туристів, які відвідують місто 2–5 разів, з показниками 30,7–36,5%. Привертає увагу також висока частка постійних відвідувачів: сумарно близько третини внутрішніх туристів були в місті понад 6 разів, що свідчить про сильну лояльність до дестинації.

Така диференціація у структурі відвідувань відображає різні моделі туристичної поведінки та мотивації: якщо для іноземців Торунь частіше виступає як одноразова дестинація в рамках більш широкого

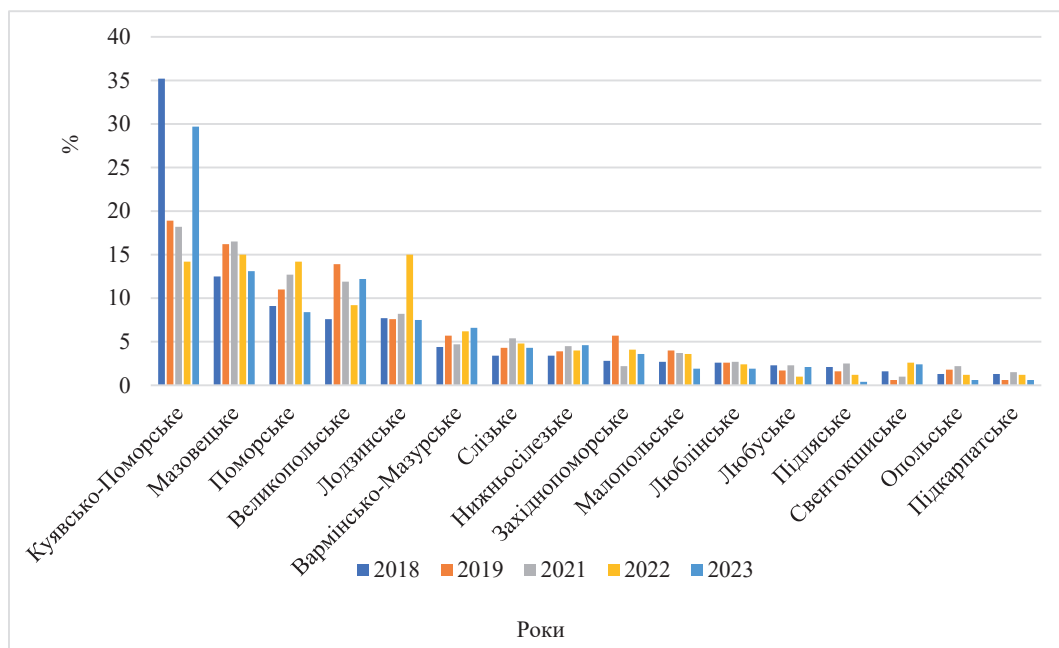


Рис. 3. Регіональна структура внутрішніх туристичних прибутків до міста Торунь у 2018–2019, 2021–2023 роках, %

Джерело: [6–10]

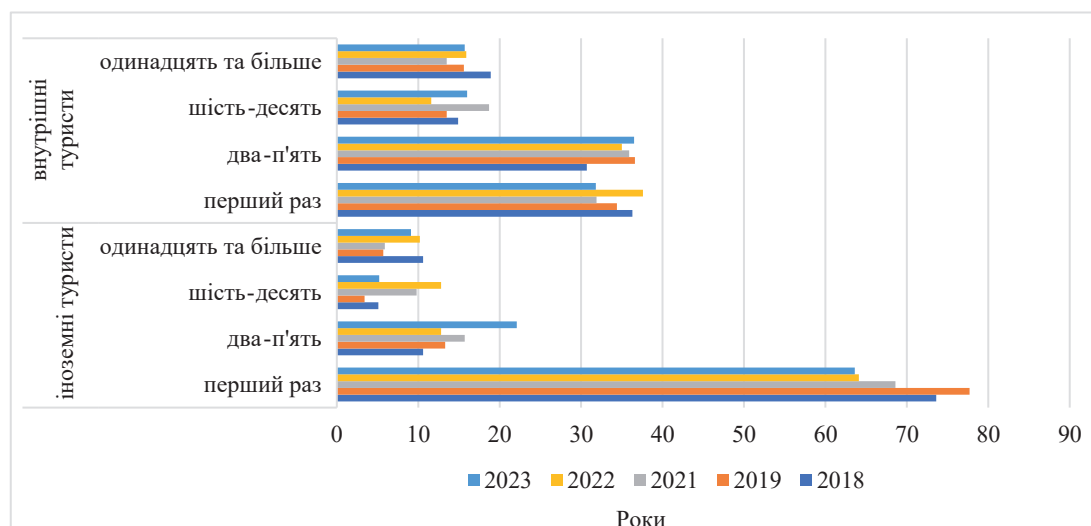


Рис. 4. Частота відвідувань Торуня польськими та іноземними туристами у 2018–2019, 2021–2023 роках

Джерело: [6-10]

туристичного маршруту, то для внутрішніх туристів місто є популярним напрямком для регулярних подорожей.

У контексті зростаючої конкуренції між туристичними дестинаціями особливого значення набуває оцінка їх туристичної привабливості. Проведення такої оцінки для міста Торунь дозволяє визначити рівень його туристичного потенціалу, виявити конкурентні переваги та окреслити напрямки вдосконалення туристичної пропозиції міста (табл. 1).

На основі проведеного дослідження оцінок туристичного іміджу міста за період 2018-2023 років виявлено суттєві зміни у сприйнятті різних елементів міської інфраструктури та сервісу як іноземними, так і внутрішніми туристами. Аналіз охоплює дванадцять ключових показників, що характеризують різні аспекти туристичної привабливості міста за п'ятибальною шкалою.

Найбільш критичним аспектом виявилася ситуація з паркувальними місцями, де спостерігається значне погіршення показників. Для іноземних туристів зафіксовано падіння оцінки на 1,69 пункту, що є найбільшим негативним відхиленням серед усіх досліджуваних параметрів. Внутрішні туристи також продемонстрували незадоволення цим аспектом, із падінням оцінки на 0,57 пункту, що свідчить про системний характер проблеми паркування у місті.

Дослідження виявило позитивну динаміку у сфері безпеки та загальної атмосфери міста. Показник безпеки продемонстрував приріст на 0,05 пункти серед іноземних туристів та на 0,26 пункту серед внутрішніх туристів. Атмосфера міста отримала найвищі оцінки від обох категорій відвідувачів, досягнувши 4,92 та 4,96 пунктів відповідно, що свідчить про високий рівень загальної привабливості міського середовища.

Інфраструктурні елементи туристичного сервісу демонструють неоднорідну динаміку. Зокрема,

спостерігається погіршення оцінок щодо наявності туалетів (падіння на 0,53 пункту серед іноземних туристів) та якості міського транспорту (зниження на 0,25 та 0,13 пункту для іноземних та внутрішніх туристів відповідно). Водночас відзначається покращення інформаційного забезпечення туристів, що відображається у зростанні відповідного показника на 0,11 пункту для іноземних та 0,18 пункту для внутрішніх туристів.

Порівняльний аналіз оцінок внутрішніх та іноземних туристів демонструє більш позитивну динаміку серед внутрішніх туристів. З дванадцяти досліджуваних показників вісім продемонстрували позитивне відхилення для внутрішніх туристів, тоді як для іноземних туристів позитивну динаміку показали лише шість параметрів. Це може свідчити про необхідність додаткової адаптації міської інфраструктури та сервісів до потреб міжнародних відвідувачів.

Результати дослідження вказують на необхідність розв'язання питань щодо комплексної модернізації міської інфраструктури з особливим фокусом на розв'язання проблем паркування, покращення доступності громадських туалетів та оптимізації роботи міського транспорту. Зокрема, розв'язання проблем з паркуванням міська влада пропонує вирішувати шляхом створення нових місць для паркування за межами історичного центру міста, впровадження системи «Park and Ride» із зручним сполученням громадським транспортом, а також використанням сучасних смарт-технологій для управління паркувальними просторами, зокрема електронних систем оплати та інформаційних табло про наявність вільних місць. Крім того, при нових інвестиційних проєктах поблизу Старого міста рекомендується облаштування підземних паркінгів [5].

Високі оцінки атмосфери міста, рівня безпеки та доброзичливості мешканців свідчать про сприятливі умови для подальшого зміцнення туристичної

Оцінка туристичної привабливості міста Торунь за 2018 та 2023 роки

Показники	Іноземні туристи			Внутрішні туристи		
	2018 р.	2023 р.	відхилення, +/-	2018 р.	2023 р.	відхилення, +/-
паркувальні місця	4,12	2,43	-1,69	3,56	2,99	-0,57
пропозиції для вільного часу	4,83	4,74	-0,09	4,67	4,81	0,14
доброзичливість мешканців	4,8	4,83	0,03	4,67	4,88	0,21
естетичність середовища	4,7	4,61	-0,09	4,47	4,57	0,1
безпека	4,73	4,78	0,05	4,51	4,77	0,26
атмосфера міста	4,89	4,92	0,03	4,8	4,96	0,16
міський транспорт	4,58	4,33	-0,25	4,28	4,15	-0,13
наявність туалетів	4,26	3,73	-0,53	3,88	3,87	-0,01
розваги (клуби, паби тощо)	4,7	4,6	-0,10	4,51	4,75	0,24
системи туристичних показників	4,66	4,47	-0,19	4,52	4,63	0,11
інформація для туристів	4,82	4,93	0,11	4,66	4,84	0,18
доступ до Торуня	4,52	4,69	0,17	4,44	4,63	0,19

Джерело: [8; 9]

привабливості Торуня. Ці чинники формують позитивний досвід для відвідувачів і створюють передумови для розвитку міста як конкурентоспроможної туристичної дестинації, де культурна спадщина та комфортне міське середовище гармонійно поєднуються із сучасними рішеннями, спрямованими на забезпечення якості життя як для мешканців, так і для туристів.

Незважаючи на наявність проблем з туристичною інфраструктурою та сервісом результати опитування 2023 року показали, що 99,3% польських туристів порекомендують відвідати місто своїм родичам та/або друзям. Серед іноземних туристів 98% респондентів заявили, що порекомендують Торунь своїм друзям/родичам як місце, яке варто відвідати. Також 77% польських туристів виявили намір відвідати Торунь ще раз, а серед іноземних туристів таке бажання виявило 75,3% [8].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що місто Торунь є важливим туристичним центром Польщі зі значним туристично-рекреаційним потенціалом, підтвердженням динамікою туристичних потоків за останнє десятиліття. Незважаючи на вплив кризи, спричиненої пандемією COVID-19, місто продемонструвало стійкість як туристична дестинація, досягнувши рекордних показників у 2023 році. Аналіз відвідуваності показав різну поведінкову динаміку іноземних і внутрішніх туристів, зокрема високий рівень лояльності серед внутрішніх відвідувачів. Виявлено основні проблеми туристичної інфраструктури, зокрема недостатність паркувальних місць та громадських туалетів, які потребують вирішення. Водночас позитивно оцінюється загальна атмосфера міста, безпека та доброзичливість мешканців, що формують стійкий позитивний туристичний імідж. Отримані результати вказують на необхідність удосконалення міської

інфраструктури та адаптації сервісів до потреб міжнародних туристів з метою підвищення конкурентоспроможності Торуня на міжнародному ринку туристичних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Stachowski, J. (1992). The Touristic Function of Toruń. *Turyzm/Tourism*, vol. 2(1), pp. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.18778/0867-5856.2.1.04> (in Poland)
2. Żakowiecki Jacek. (2017). Recreational Qualities of Toruń Powiat as an Attractive Place for Tourist Business. *Torun Business Review*, nr 16(4), s. 33–47. (in Poland)
3. Marek Józwiak. (2021). Sustainable tourism facilities and their impact on the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship tourism competitiveness. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 152, s. 65–80. (in Poland)
4. Kowalczyk-Anioł, J. (2019). Hipertrofia turystyki miejskiej – geneza i istota zjawiska, *Konwersatorium Wiedzy O Mieście*, z. 32(4), s. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.18778/2543-9421.04.01> (in Poland)
5. Sikora B., Sowiński M., Okularczyk-Okoń M., Wojtacha-Gonsior A. (2021). Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku, Urząd Miasta Torunia, Collect Consulting S.A., Katowice–Toru, 78 s. (in Poland)
6. Monitoring Ruchu Turystycznego. (2022). *Turystyczny Toruń 2021. Raport końcowy, Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu*, 31 s. (in Poland)
7. Monitoring Ruchu Turystycznego. (2023). *Turystyczny Toruń 2022. Raport końcowy, Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu*, 30 s. (in Poland)
8. Monitoring Ruchu Turystycznego. (2024). *Turystyczny Toruń 2023. Raport końcowy, Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu*, 31 s. (in Poland)
9. Monitoring Ruchu Turystycznego. (2019). *Turystyczny Toruń 2018. Raport końcowy, Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu*, 40 s. (in Poland)
10. Monitoring Ruchu Turystycznego. (2020). *Turystyczny Toruń 2019. Raport końcowy, Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu*, 32 s. (in Poland)

НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ДЖИПІНГ-ТУРИЗМУ НА ПРИРОДУ КУОРТУ ПИЛИПЕЦЬ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

THE NEGATIVE IMPACT OF OFF-ROAD JEEP TOURISM ON THE NATURE OF THE PYLPETS RESORT IN THE ZAKARPATTIA REGION

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку туризму на курортних місцевостях та природоохоронних територіях Українських Карпат з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей щодо організації відпочинку. Досліджено наслідки впливу джипінг-туризму на екосистему полонини Боржави у районі курорту Пилипець. Визначено, що в умовах зростання масштабів джипінг-туризму невідворотними є негативні наслідки і інтенсифікація деструктивних процесів в екосистемах. Проаналізовано антропогенний вплив джипінг-туризму на екосистему полонини Боржава і курорт Пилипець, Закарпатської області. Виявлено стан пошкодження від провадження джипінг-туризму в межах курорту Пилипець. Окреслено фактори впливу джипінг-туризму на навколишнє середовище. Встановлено, що найкращим шляхом запобігання деструктивних змін полонини Боржава і курорту Пилипець, спричиненого неорганізованим джипінг-туризмом, є еколого-просвітницька робота, адміністративна і кримінальна відповідальність за екологічні правопорушення та раціональне природокористування з дотриманням всіх норм українського законодавства.

Ключові слова: Боржава, Пилипець, джипінг-туризм, екосистема, природоохоронні території, туризм, екотуризм.

УДК 796.5:911

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-45>

Монастирський В.Р.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Бордун О.Ю.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Манько А.М.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Monastyrskyy Volodymyr

Ivan Franko National University of Lviv

Bordun Oresta

Ivan Franko National University of Lviv

Manko Andriy

Ivan Franko National University of Lviv

The article is dedicated to the current issues of tourism development in resort areas and nature conservation territories of the Ukrainian Carpathians, taking into account modern trends and the specifics of organising recreation. Nowadays, both traditional and new forms of tourism are actively developing in various areas of Ukraine that are safely distant from the combat zones. In particular, the effects of off-road jeep tourism on the ecosystem of the Borzhava meadow in the resort area of Pylpets have been studied. This is the second highest ski resort in Ukraine, located near the small village of Pylpets in the Khust district of the Zakarpattia region. The village is situated at the foot of two mountains – Hymba and Zhyd-Mahura, which are parts of the Polonyny Borzhava massif. It is determined that with the growth of off-road jeep tourism, negative consequences and the intensification of destructive processes in ecosystems are inevitable. Jeep tourism causes significant damage to ecosystems, destroying flora and fauna, developing surface and linear soil and indigenous rocks erosion, changing the hydrological regime, etc. In addition to the negative disturbances of the balance and stability of mountain ecosystems, off-road jeep tourism directly affects the tourists who live and rest at the Pylpets resort. Thus, the resort loses its attraction, and nature its integrity. The anthropogenic impact of off-road jeep tourism on the ecosystem of the Borzhava meadow and the Pylpets resort in the Zakarpattia region has been analysed. The state of damage caused by off-road jeep tourism in the Pylpets resort area has been identified. In particular, the formation of ravines which is associated with the destruction of layers of loose sedimentary rocks by vehicles, which creates temporary linear watercourses on slopes. The factors influencing the environment due to off-road jeep tourism have been outlined. It has been established that the best way to prevent destructive changes to the Borzhava meadow and Pylpets resort, caused by unorganised off-road jeep tourism, is environmental education work, administrative and criminal responsibility for environmental violations, and rational natural resource use in compliance with all provisions of Ukrainian legislation.

Key words: Borzhava, Pylpets, off-road jeep tourism, ecosystem, nature conservation areas, tourism, ecotourism.

Постановка проблеми. Внутрішній туризм України сьогодні стрімко розвивається, не зважаючи на війну, і характеризується стабільним зростанням кількості відпочиваючих. Це пов'язано з цілим рядом чинників з якими зустрілася туристична індустрія України. Одним із них є економічна нестабільність в Україні і часткова закритість кордонів для осіб призовного віку. Відповідно все більш активно розвиваються як традиційні так і нові форми туризму на різних територіях України, що безпечно віддалені від зони бойових дій.

Однією з таких територій, безперечно, можна назвати Українські Карпати. Як зазначають науковці, щороку Українські Карпати відвідує велика кількість українських та іноземних туристів. Карпати стають все більш популярним місцем відпочинку, зокрема сьогодні, коли існують окремі обмеження, що пов'язані з військовими діями на сході, півночі

і півдні України. Сприятливі природно-кліматичні умови, багате біорізноманіття та цікава історико-культурна спадщина Українських Карпат створюють можливості для багатьох видів туризму [7].

Особливо це простежується на високігорних хребтах і полонинах. У зв'язку із збільшенням кількості туристів в Українських Карпатах, навантаження на природні екосистеми значно збільшилися. Найбільш актуальною є екологічна проблема з розвитком пішохідним туризмом на вершини Говерли, Піп-Івана, озер Несамовите та Бребенескул, а також в околицях спортивної бази «Заросляк», в урочищі Гаджина та на полонинах. Те, що Українські Карпати піддаються антропогенним навантаженням від пішого туризму уже не є новиною. Тепер до цього негативного явища додається ще і джипінг-туризм. Проводять його безпосередньо на гірських територіях Українських Карпат і дуже часто на

природо-заповідних ландшафтах та по руслах невеликих річкових потоків. Найбільш популярними місцями, де постійно проводяться джип-тури з великою кількістю позашляховиків, є хребет Свидовець і Боржава. Не менш популярною є Полонина Красна, як серед українців, так і серед іноземних автотуристів. Також сьогодні зустріти позашляховик можна й на Чорногірському хребті на висоті понад 2 000 тис. метрів біля гори Петрос і Піп Іван (гори входять до складу «Карпатського» Національного парку та Біосферного заповідника) [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Екологічний туризм в Українських Карпатах дещо інший і суттєво відрізняється від екотуризму в європейських країнах зазначають українські і зарубіжні вчені. Часто екотуристичні ініціативи в Українських Карпатах перетворюються на різновид масового туризму. Як зазначають Ю. Зінко, П. Горішевський – Українські Карпати: екотуризм чи екотероризм [4]. На даний час дослідженням основних видів екотуризму та оцінці їх екологічно-економічного потенціалу в Україні присвячено роботи О. Кравченко, О. В. Мілінчук, Л. Ю. Роман [2; 6; 9]. Зокрема проблеми якісного та сталого розвитку екологічного туризму сьогодні перебувають у центрі уваги таких вітчизняних вчених як А.П. Голод, З. П. Новосад, Я. С. Коробейникова, Т. І. Ткаченко і ін. [3; 5; 10]. Окремі дослідження В. Р. Монастирського, О. Ю. Бордун, А. М. Манько, І. С. Посохов, А.В. Сагайдачна присвячені екологічним аспектам розвитку туристичної сфери [7–8]. Наукові праці останніх років здебільшого присвячені питанням збалансованого розвитку екотуристичних регіонів і екологізації туризму, особливо на природоохоронних територіях.

На сьогоднішній час детально досліджено у наукових статтях напрямки впливу організованого туризму на екосистеми і висвітлено існуючі проблеми. Менш дослідженими є питання впливу джипінг-туризму на гірські екосистеми в Українських Карпатах.

Постановка завдання. Гірські території українські Карпати завжди були одним із провідних напрямків внутрішнього відпочинку в Україні. Однак не всі види відпочинку однаково безпечні як для людей, так і для екосистем. Одним із таких видів є екстремальний туризм, зокрема джипінг.

Метою статті є дослідження впливу джипінг-туризму на природу полонини Боржава і прилеглі території та привернення уваги законодавчих органів, науковців і громадські організації до цієї комплексної проблеми.

Нами проводились дослідження щодо виявлення негативних наслідків джипінг-туризму для екосистем Боржави у районі курорту Пилипець. Це другий за висотою гірськолижний курорт в Україні, що розташований біля невеликого селища Пилипець у Хустському районі, Закарпатської області. Селище розміщене біля підніжжя двох гір – Гимби та Жид-Магури,

що входять до гірського масиву Полонини Боржави. Щороку гірськолижний курорт «Пилипець» приймає все більше й більше гостей, розвиваючи нові види туризму. Відповідно, туризм і рекреація мали б врегульовуватись і узгоджуватись із природоохоронним законодавством України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Що стосується гірського екологічного туризму в Українських Карпатах, то сформовані сьогодні тенденції провадження різних видів туризму суперечать європейським правилам. В Україні необхідно створити сучасну туристичну політику за світовими стандартами, беручи до уваги досвід наших європейських сусідів, зокрема Польщі, Словаччини, Чехії [7, с. 140].

В зимовий період на гірськолижному курорті Пилипець активно катаються по засніжених схилах полонини, тому екосистеми не зазнають відчутних порушень. Тільки сходить сніг, як на полонину Боржава починають підніматись з різних сторін на повнопривідних механізованих засобах байдужі відвідувачі і руйнувати все, що трапляється на їхньому шляху. Їхня мета, в більшості випадків – вершина Гимба (Гемба) 1491 м, і далі по полонині за бажанням, оскільки обмежень ніяких немає. Проте, заборона окремих видів туризму прописана у нашому законодавстві але не виконується. Як наголошує Олена Кравченко, директор Міжнародної благодійної організації «Екологія – Право – Людина»: «Боржавський хребет є природоохоронною територією міжнародного значення – об'єктом Смарагдової мережі Європи, затвердженим Постійним комітетом Бернської Конвенції, що є частиною екологічної мережі Українських Карпат» [2]. Від надмірного потоку рекреантів страждають ландшафтні, земельні, водні та біологічні ресурси даного регіону [9, с. 236].

На сьогодні на курорті Пилипець існує два найбільш поширених автомобільних маршрути на гору Гимба. Один із них «Маршрут А», на гору Гимба (див. рис. 1, Маршрут А) починається з головної дороги біля готелю «Гостинний двір» у селі Пилипець.

Дорога проходить схилами південної експозиції полонини і через 4,4 км дорога виходить на просіку під канатною дорогою, пересікає її і даліше траверсом виходить на початок відрозу хребта Боржава. Це приблизно 6.5 км від початку маршруту. Ще один кілометр гребнем хребта, і на відстані 7.5 км відвідувачі опиняються на вершині гори Гимба на висоті 1491м. Це автомобільний шлях від самого села до вершини гори.

Більшість туристів замовляють джип послуги безпосередньо з верхньої станції підйомника, проїхавши 0.7 км туристи виїжджають на відріг хребта і на відстані 1740 м від старту доїжджають також до вершини гори Гимба (див. рис.1, Маршрут В).

У власників транспортних засобів, що працюють за маршрутом с. Пилипець – г. Гимба все чітко організовано і сплановано, на досить високому

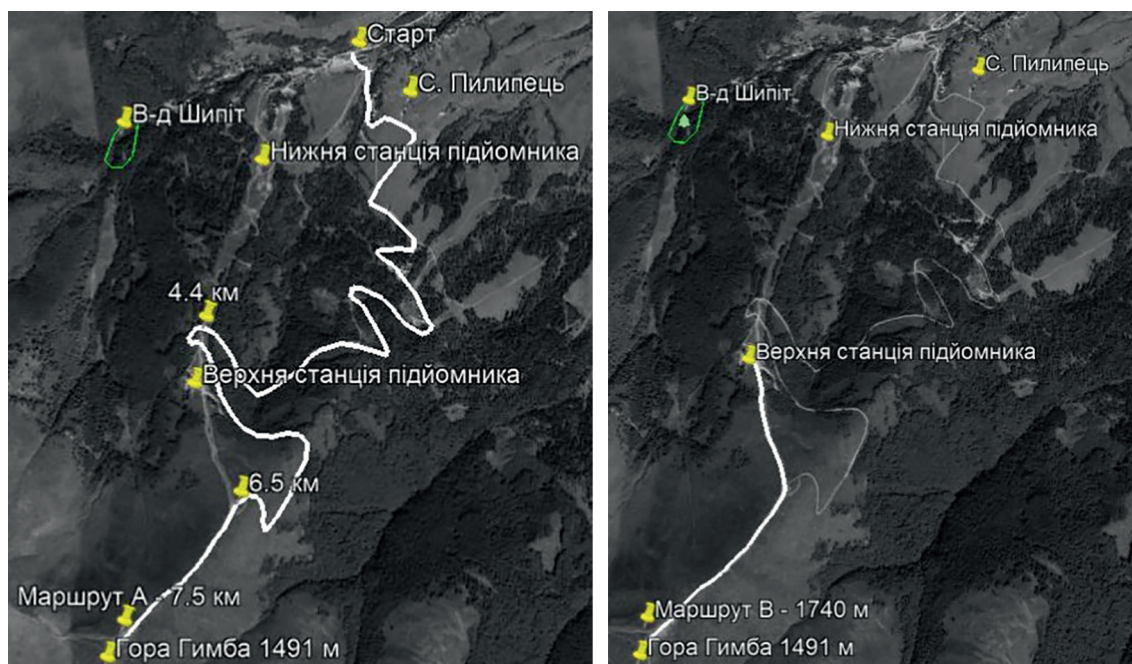


Рис. 1. Маршрути руху джипінгу та мотокросингу на гору Гимба, 2022 р.

Джерело: [1]

рівні, як в інтернеті, так і при в'їзді на курорт Пилипець розміщена реклама. Постійне чергування автомобілів з пропозицією виїзду на гору за різними маршрутами і різним сервісом. У серпні 2022 року, з 9.00 і до 16.00 год. щогодини на гору Гимба проїжджало в середньому 12-15 автомобілів. Внаслідок такого активного транспортного руху, над Боржавою утворюється велика запиленість повітря, яку можна спостерігати з нижньої станції підйомника і з інших місць (див. рис. 2).

Найбільшою екологічною проблемою є нищення ґрунтового покриву, що призводить до ерозійних процесів. Використовуючи картографічні матеріали з ресурсу «Google Earth, Image Landsat/Copernikus» [1], нами проведена метризація під'їзних шляхів, починаючи від верхньої станції підйомника і до вершини гори Гимба на маршруті В. На рис. 2 можна побачити, що на вершину гори веде не одна дорога, а кілька доріг паралельно одна одній.

Це пояснюється тим, що перша дорога вже непридатна і на ній почались ерозійні процеси, вона починає перетворюватись у яр. Відповідно прокладається друга, третя, а в окремих місцях вже можна нарахувати і до 6 таких смуг. На крутому схилі (рис.2, позиція 2 і 5) попередньо існував навіть 2-сторонній рух з острівцями розділу дороги. В таких місцях ширина дороги станом на серпень 22 року становила відповідно 41 і 57 м.

Найбільше порушена екосистема самої вершини гори Гимба. Площа розміром 153 на 83 м (рис.2, позиція 8.9) практично повністю без рослинного покриву, розрита автомобільними колями.

Як стверджують місцеві жителі, навесні, після сходження снігу, зазвичай, старі дороги стають не

придатними для користування і джипери поруч прокладають нову автомобільну трасу.

У липні 2024 року, ми провели повторне дослідження на цьому курорті. По приїзду на курорт Пилипець нас знову вразила велика кількість реклами про «Джипінг-туризм». Пропонують покататись на машині з автопарку організаторів. Можна сісти за кермо самостійно чи довірити це гідові-водієві. Пропонують і різні рівні складності. Переглядаючи пропозиції джипінг-турів ми побачили відсутність обов'язкових вимог безпеки. Перш за все не беруться до уваги вікові обмеження, страхівка від нещасних випадків, медичні протипоказання. Навпаки, організатори стверджують, що поїздки з гірськими маршрутами безпечні для всіх категорій туристів. Це свідчить, що організатори проводять свою діяльність не законно, порушуючи всі норми і правила безпеки.

Маршрути для джипінг-турів ніхто не погоджує, а водії насправді не мають ніяких дозволів та ліцензій (окрім водійського посвідчення). За таких умов буквально хто завгодно може стати джипером. Жодного страхування здоров'я та життя клієнтів джипінгу немає, як і відповідальних за наслідки.

Крім негативних порушень збалансованості і стійкості гірських екосистем, джипінг впливає безпосередньо на рекреантів, що проживають і відпочивають на курорті Пилипець. З самого ранку біля закладів проживання туристів проносяться гучні звуки двигунів потужних джипів, що крім шуму здійснюють і велику куряву пилу. Відпочиваючі стороняться тих автомобілів під час прогулянок, як у горах так і на самому курорті, оскільки вони їздять усюди. Тим самим, сам курорт втрачає привабливість, а природа свою цілісність.



Рис. 2. Ширина проїзної частини дороги на гору Гимба, 2022 р.

Джерело: [1]

За час з 2022 року по 2024 рік, нами виявлені наступні негативні зміни в екосистемі полонина Боржава, у межах курорту Пилипець. Зокрема, на самій вершині гори Гимба сформувалась ще більша велика стоянка для джипів розміром 180 на 100 м (рис. 2, позиція 8.9) практично повністю без рослинного покриву, розрита автомобільними коліями, а в окремих місцях з виритими ямами від буксування.

Дорога на підйом від верхньої станції підйомника стала ширшою, оскільки на окремих ділянках (рис. 2, позиція 1,4 і 6) добавилась додаткова дорога. Активно проходять ерозійні процеси починаючи від позиції 1 і до позиції 6, Утворення ярів пов'язане з руйнуванням автомобілями пластів пухких осадових порід тимчасовими лінійними водотоками, що виникають на схилах. В окремих місцях глибина яру становить біля одного метра (див. рис. 2, позиція 4).

Також можна констатувати, що від позиції 6 і до вершини гори Гимба, дорога достатньо порізана автомобільними коліями і також активно починаються ерозійні процеси на схилі. Все це призведе до того, що через певний час на місці колишньої мальовничої гірської стежини утвориться непрохідний яр. Як зазначає Л.Ю. Роман, що серед дієвих шляхів запобігання порушення екологічного стану природних об'єктів Карпатського регіону під час неорганізованого туризму можна виділити як розширення природно-заповідних територій, так і встановлення постів пропуску на них, які допоможуть контролювати потік рекреантів та кількість автотранспорту, обмеження в'їзду транспортних засобів на територію рекреаційних зон [9, с. 235].

Висновки. Суть проблеми в тому, що в нашій державі це питання не врегульоване, тому прихильники покатаються на джипах у гірських масивах приїжджають не тільки з усієї України, а й з-за кордону, де заборонений такий вид туризму і держава дбає про навколишнє середовище. Джипінг завдає надзвичайно великої шкоди екосистемам, нищиться флора і фауна, розвивається площинна і лінійна ерозія ґрунтів і корінних порід, змінюється гідрологічний

режим і ін. За байдужості і бездіяльності місцевої, регіональної і державної влади, полонина Боржава втратить свою природну красу, а курортна місцевість Пилипця свою туристичну привабливість. Вирішення проблеми дуже просте: врегулювати і дотримуватись природоохоронного законодавства і забезпечити невідворотність покарання за його порушення.

Покладаємо велику надію, що прийнятий Закон № 4188-IX, або точніше внесення змін до Закону України "Про природно-заповідний фонд України" від 08.01.2025 – врегулює частково питання про джипінг-туризм в Українських Карпатах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аерофотознімки, Google Earth, Image Landsat. Copernikus. URL: <https://earth.google.com/web/@42.37760859,0124939a,2875.293751d,30y> (дата звернення: 12.12. 2024)
2. Кравченко О. Екологія право людини. Врятувати Полонину Боржаву. URL: <http://epl.org.ua/announces/vryatuvaty-polonynu-borzhavu/> (дата звернення: 18.12. 2024)
3. Голод А. П., Новосад З.П. Екологічна безпека туризму в регіоні: суть та шляхи забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.3. С. 84–88.
4. Зінько Ю., Горішевський П. Українські Карпати: екотуризм чи екотероризм? *Наукові вісті Галицької Академії*. 2009. Спецвипуск. С. 3–5.
5. Коробейникова Я.С. Екологічна безпека територій туристичних дестинацій: визначення, механізми та проблеми забезпечення. *Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2021. № 1(23). С. 124–134. DOI: [https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-1\(23\)-124-134](https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-1(23)-124-134) (дата звернення: 14.11. 2024)
6. Мілінчук О.В. Туризм на природоохоронних територіях України. *«Приазовський економічний вісник»*. 2017. Вип. 5(05). С. 67-71. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/5_10_2018.pdf (дата звернення: 14.11. 2024)
7. Монастирський В.Р., Бордун О.Ю., Манько А.М. Тенденції розвитку екологічного туризму у Польських Татрах та Українських Карпатах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. № 60. С. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-26> (дата звернення: 16.11. 2024)

8. Посохов І.С., Сагайдачна А.В. Перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. Вип. № 9. С. 203–212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_27 (дата звернення: 04.11. 2024)

9. Рома Л.Ю. Неорганізований екотуризм Карпат: екологічні проблеми. *Екологічні науки*. 2022. № 5(44). С. 233–237. DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2022.eco.5-44.35> (дата звернення: 21.02.2025)

10. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.

REFERENCES:

1. Aerofotoznmiky, Google Earth, Image Landsat. Copernikus. Available at: <https://earth.google.com/web/@42.37760859,0124939a,2875.293751d,30y> (accessed December 12, 2024)

2. Kravchenko O. Ekolohiia pravo liudyna. Vriativaty Polonynu Borzhavu [Ecology is a human right. Save Polonyna Borzhava]. Available at: <http://epl.org.ua/announces/vriativaty-polonynu-borzhavu/> (accessed December 18, 2024)

3. Holod A. P., Novosad Z. P. (2012). Ekolohichna bezpeka turyzmu v rehioni: sut ta shliakhy zabezpechennia [Ecological defense of tourism in the region: essence and ways of ensuring it]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22,3, pp. 84–88

4. Zinko Yu., Horishevskiy P. (2009) Ukrainski Karpaty: ekoturizm chy ekoteroryzm? [Ukrainian Carpathians: ecotourism or ecotrorism]. *Naukovi visti Halytskoi Akademii. Spets*, pp. 3–5

5. Korobeinykova Ya.S. (2021) Ekolohichna bezpeka terytorii turystychnykh destynatsii: vyznachennia, mekhanizmy ta problemy zabezpechennia. *Ekolohichna bezpeka*

ta zbalansovane resursokorystuvannia [Ecological safety of tourist destination territories: definitions, mechanisms and problems of ensuring]. *Ekolohichna bezpeka ta zbalansovane resursokorystuvannia*, vol. 1(23), pp. 124–134. DOI: [https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-1\(23\)-124-134](https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-1(23)-124-134) (accessed November 14, 2024)

6. Milinchuk O.V. (2017) Turyzm na pryrodookhoronnykh terytoriiakh Ukrainy [Tourism in protected areas of Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5(05), pp. 67–71. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/5_10_2018.pdf (accessed November 14, 2024)

7. Monastyrskyi V. R., Bordun O. Yu., Manko A.M. (2021). Tendentsii rozvytku ekolohichnoho turyzmu u Polskykh Tatrakh ta Ukrainskykh Karpatakh [Trends in the development of ecological tourism In the Polish Tatra and the Ukrainian Carpathians]. *Infrastruktura rynku*, vol. 60, pp. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-26> (accessed November 16, 2024)

8. Posokhov, I. S., Sahaidachna, A. V. (2019). Perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu v Ukraini [Prospects for the development of ecological tourism in Ukraine]. *Visnyk KhNU im. V. N. Karazina. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, vol. 9, pp. 203–212. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_27 (accessed November 04, 2024)

9. Roman L.Yu. (2024). Neorhanizovanyi ekoturizm Karpat: ekolohichni problemy [Unorganized ecotourism in the Carpathians: environmental problems]. *Ekolohichni nauky*, no. 5(44). DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2022.eco.5-44.35> (accessed February 02, 2025)

10. Tachenko T.I. (2009). Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities: monograph]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi torhovno-ekonomichnyi universytet, 463 p. (in Ukrainian)

СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

COMMUNICATION SYSTEM IN THE TOURISM INDUSTRY: COGNITIVE APPROACH AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS

Побудова ефективної системи комунікацій є однією з передумов успішного функціонування суб'єктів туристичного ринку в цифровій економіці. В статті із використанням Mental Modeler розроблено нечітку когнітивну карту (НKK) системи комунікацій в індустрії туризму. Сформовано матрицю взаємовпливів концептів та розраховано основні системні показники нечіткої когнітивної карти. На основі матриці суміжності НKK визначено основні показники нечіткої моделі: консонанс та вплив концептів. До найбільш вагомих концептів системи комунікацій у туризмі увійшли: тренди та впровадження; економічна ситуація в країні; психологічні чинники; соціальні чинники. Змодельовано 5 сценаріїв розвитку системи, з яких чотири – за максимального позитивного впливу кожного з чотирьох найвагоміших чинників, а один – за максимального позитивного впливу цих чинників разом. За результатами моделювання визначені відносні зміни концептів системи.

Ключові слова: комунікації в індустрії туризму, нечітка когнітивна карта, когнітивна модель, соціально-психологічні аспекти комунікацій.

One of the prerequisites for the successful functioning of tourism market entities in the digital economy is to build an effective communication system. Well-established communications in tourism industry are important for promoting tourism services, attracting customers, organising travel and providing quality service. In this context, the purpose of the article is to define the theoretical and methodological foundations of analysing the communication system in tourism industry. The communication system in tourism is a set of methods, technologies and tools which are used to exchange information both within the tourism enterprise and with external stakeholders and customers. The article defines the main types of communications in tourism industry. The authors propose to use the tools of cognitive modelling, in particular, the building of a cognitive map, to reflect the current state of the communication system in tourism. The paper defines the concepts of the model to build a cognitive map of the communication system in tourism industry. The study uses the Mental Modeler software package to develop a fuzzy cognitive map (FCM) of the tourism communication system. A matrix of concepts' mutual influences was formed and the main system indicators of the fuzzy cognitive map were calculated. Based on the FCM adjacency matrix, the main indicators of the fuzzy model were determined, such as: consonance and influence of concepts. The most important concepts of the tourism communications system include: trends and preferences; economic situation in the country; psychological factors; social factors. Five scenarios for the development of the tourism communications system were modelled using the developed FCM, four of which are based on the maximum positive impact of each of the four most important factors, and one - on the maximum positive impact of these factors together. Based on the modelling results, the authors identified relative changes in the system concepts. It is substantiated that the use of a cognitive modelling system significantly expands the possibilities of visual representation of the problem area of analysis. Building a cognitive map of the tourism communication system allows to visualise the key factors influencing the interaction of tourism entities.

Keywords: communication in tourism industry, fuzzy cognitive map, cognitive model, socio-psychological aspects of communication.

УДК 338.48:316.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-46>

Стрижак О.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Нестеров М.С.

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Stryzhak Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Nesterov Mykyta

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації суспільно-економічних відносин побудова ефективної системи комунікацій є однією з передумов успішного функціонування суб'єктів туристичного ринку. Сталі та налагоджені комунікації у туристичній діяльності мають суттєве значення у просуванні туристичних послуг, залученні клієнтів, організації подорожей та забезпеченні якісного сервісу. Формування та підтримання стійких комунікацій між суб'єктами туристичного ринку, такими як туристи, агенти, туроператори, готелі, транспортні компанії тощо, сприяє не лише інформуванню щодо пропозицій та послуг, що надаються, а й забезпечує атмосферу довіри та лояльності серед клієнтів, формує позитивний імідж туристичної компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку комунікацій у туристичній сфері останнім часом знаходять відображення в публікаціях науковців. Так, Макарова М. визначає умови

розвитку та чинники впливу комунікацій в туристичній сфері [1]. Кудінова І. та Артеменко А. підкреслюють важливість комунікації та забезпеченні довіри споживачів туристичних послуг [2]. Маковецька Н. та Сидорук А. наголошують на необхідності використання сучасних інструментів комунікаційного менеджменту в туризмі [3]. На таких інструментах комунікації в туристичній індустрії, як соціальні мережі, зосереджують увагу Степанець І., Гринюк Д. та Савицька Н. [4]. Проблеми бізнес-комунікацій в міжнародному туризмі розглядаються Шматько Н., Пантелєєвим М., Кармінською-Белобровою М. та Новік І. [5]. Із розвитком цифровізації туристичній сфері зростає значення інтернет-каналів комунікації. У цьому аспекті Кожухівська Р. досліджує інтернет-комунікації у туристичній галузі [6]. Кулиняк І. та Іваницький Н. звертають увагу на використання туристичними підприємствами цифрових засобів у системі маркетингових комунікацій [7].

Постановка завдання. Розвиток інформаційних технологій трансформує підходи до управління комунікаціями в туризмі. В умовах цифрової економіки суб'єкти туристичного бізнесу активно взаємодіють між собою за допомогою соціальних мереж, мобільних застосунків та онлайн-платформ. Використання цифрових інструментів дає змогу туристичним компаніям швидко реагувати на зміни в потребах клієнтів і, своєю чергою, формувати персоналізований турпродукт у відповідь на індивідуальні запити, надавати актуальні дані про наявність турів, квитків, погодні умови в режимі реального часу. В цьому контексті метою статті є визначення теоретико-методичних засад аналізу системи комунікацій у туристичній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікаційна система у туризмі в загальному вигляді становить комплекс методів, технологій та інструментів, що використовуються для обміну інформацією як усередині підприємства, так і із зовнішніми партнерами та клієнтами. Учасниками системи комунікацій в індустрії туризму є туристичні компанії (туроператори та турагенти), постачальники

туристичних послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсійні бюро, заклади громадського харчування тощо), туристи, державні та громадські туристичні організації (туристичні асоціації, об'єднання), інформаційні платформи (сайти, додатки, соціальні мережі, агрегатори). Слід зауважити, що дослідження комунікацій у туризмі більшою частиною стосується маркетингової складової туристичної діяльності. Так, на значенні маркетингових комунікацій у туризмі наголошують Рибчук А. та ін. [10]; Aldoshyna M., Stryzhak O. підкреслюють важливість використання взаємовідносин маркетингу в туристичній діяльності [11]; Наумік-Гладка К. розглядає нормативні аспекти маркетингових комунікацій [12]. Але культурний аспект комунікацій також має значення для споживачів та постачальників туристичних послуг. Наприклад, Моргулець О., Нищенко О. та Шевченко О. окреслюють питання крос-культурних комунікацій в туристичній діяльності [8]. Атаманчук З. акцентує увагу на впливі крос-культурних комунікацій на розвиток міжнародного туризму [9]. Враховуючи вищевикладене, в статті узагальнено основні види комунікацій у туризмі (рис. 1).

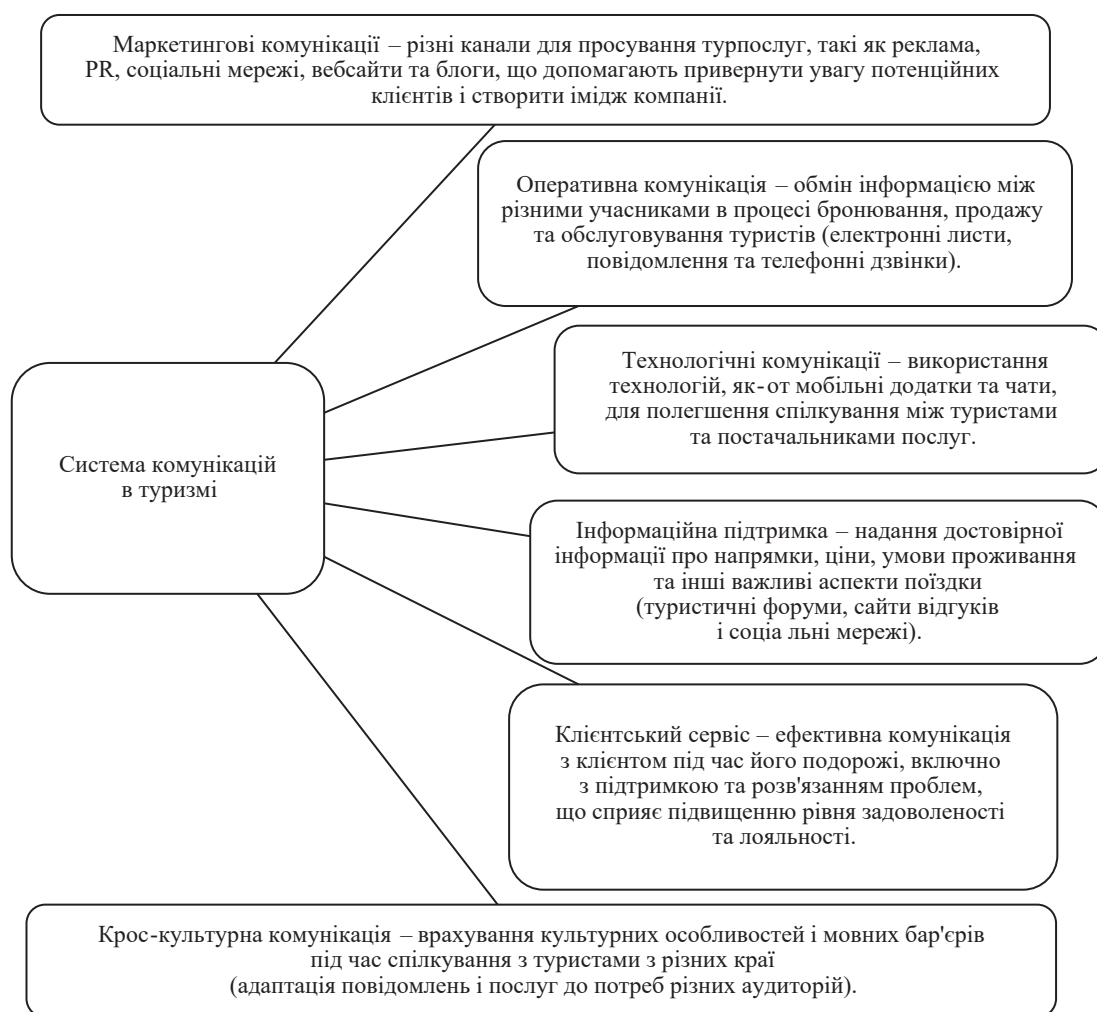


Рис. 1. Види комунікацій в індустрії туризму

Джерело: сформовано авторами

Для відображення поточного стану системи комунікацій в індустрії туризму, а також визначення передумов її розвитку в дослідженні пропонується використовувати інструментарій когнітивного моделювання, зокрема, побудову когнітивної карти. Когнітивна карта – це орієнтований граф, вершини якого становлять концепти, тобто чинники, які впливають на розвиток ситуації. Ребра графа відображають причинно-наслідкові зв'язки між концептами. Концепти можуть здійснювати один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Сила впливу одного концепту на інший визначається вагою відповідного ребра, що зв'язує ці два концепти. Ваги ребер можуть бути визначені експертним шляхом, а також встановлені на підставі функціональної або кореляційної залежності.

У цій статті концепти когнітивної карти системи комунікацій в індустрії туризму були визначені експертним шляхом і представлені в табл. 1.

Як інструмент візуалізації нечіткої когнітивної карти (НKK) було використано програмний пакет Mental Modeler. Когнітивну карту системи комунікацій в індустрії туризму надано на рис. 2. На рис.

3 представлено матрицю суміжності нечіткої когнітивної карти. Шкала взаємовпливів концептів НKK вербально формалізована таким чином: -1 – сильний негативний вплив; 0 – вплив відсутній; 1 – сильний позитивний вплив; проміжні значення в інтервалах (-1;0) і (0;1) характеризують зміну ступеня впливу. Розраховані кількісні показники НKK відображено на рис. 2.

За результатами аналізу показників НKK можна зробити висновок, що найбільший вплив на систему комунікацій в індустрії туризму здійснюють концепти з найбільшим значенням консонансу та впливу, а саме: X9 – тренди та вподобання; X10 – економічна ситуація в країні; X11 – психологічні чинники; X12 – соціальні чинники. Отже, отримання прогнозу розвитку системи комунікацій у туризмі можливе за реалізації чотирьох сценаріїв при змінах відповідних чинників.

Для отримання прогнозів розвитку ситуації необхідно задати максимальне значення чинника та визначити зміни концептів системи. Реакцію системи комунікацій в індустрії туризму на максимальну позитивну зміну кожного з чотирьох чинників представлено на рис. 5. Реакцію системи комунікацій

Таблиця 1

Концепти моделі

Позначення	Назва	Опис
X1	Культурні відмінності	Традиції, норми та способи спілкування суттєво відрізняються між країнами та регіонами. Сприйняття та розуміння культурних особливостей допомагає уникнути непорозумінь і покращує якість комунікації
X2	Сучасні технології	Мобільні додатки, соціальні мережі та онлайн-платформи значно змінюють способи комунікації в туризмі, надаючи нові можливості для комунікації
X3	Мовні бар'єри	Мовні бар'єри можуть бути серйозною перешкодою для ефективної комунікації між туристами, місцевими жителями та представниками туристичної індустрії
X4	Репутація та відгуки	Вплив відгуків і рейтингів на платформах, як-от TripAdvisor або Booking.com, може значно вплинути на сприйняття споживачами туристичних послуг, і, відповідно, репутацію туристичної компанії
X5	Регулювання та правові норми	Закони країни перебування та правила, що стосуються бізнесу у сфері туризму, можуть впливати на способи комунікації та оформлення документів
X6	Сезонність туризму	У пікові сезони навантаження на служби обслуговування може збільшуватися, що може негативно вплинути на якість комунікації
X7	Зворотний зв'язок	Способи отримання та опрацювання відгуків від клієнтів дають змогу покращувати якість послуг та оптимізувати процес комунікації
X8	Інформаційні ресурси	Можливість отримання релевантної та своєчасної інформації про туристичні пропозиції, маршрути, акції та знижки сприяє ефективній комунікації
X9	Тренди та вподобання	Зміна споживчих інтересів та потреб туристів впливають на туристичний попит та стратегії комунікації
X10	Економічна ситуація в країні	Рівень доходів та економічні умови в країні впливають на підхід компаній до формування цільової аудиторії та способів комунікації
X11	Психологічні чинники	Емоції, мотивації та враження туристів відіграють важливу роль у сприйнятті комунікації та контенту туристичних компаній
X12	Соціальні чинники	Рівень життя, безпека і політична ситуація в країні позначаються на привабливості регіону для туристів і на комунікації з ними
X13	Регіональні відмінності	Залежно від місця розташування можуть існувати унікальні особливості, що впливають на туристичні комунікації, такі як місцеві звичаї, традиції та особливості ринку
X14	Фінансові чинники	Бюджетні обмеження можуть впливати на рівень комунікацій, доступних як для туристів, так і для компаній, що надають послуги

Джерело: сформовано авторами

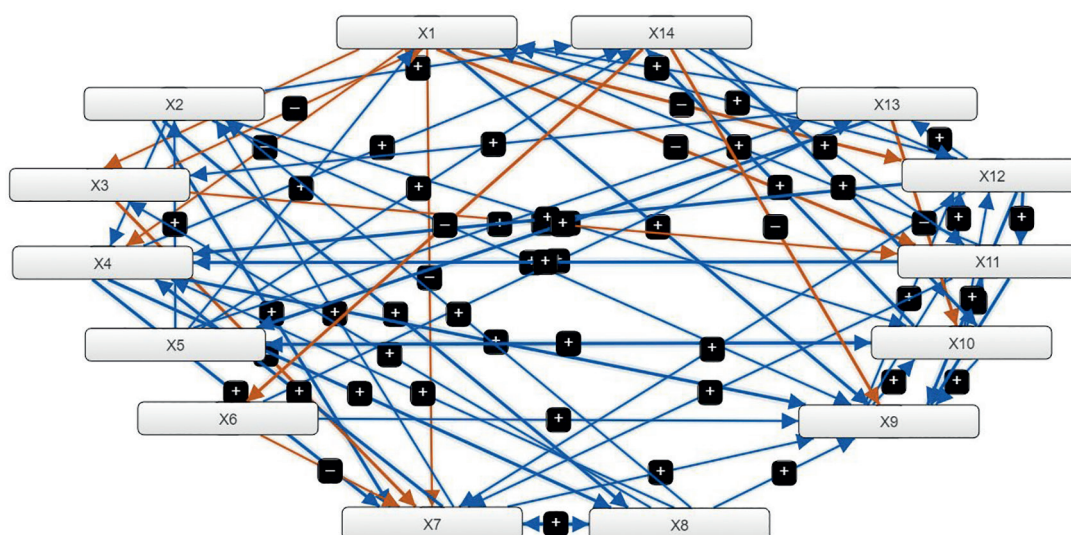


Рис. 2. НКК системи комунікацій у туризмі

Джерело: сформовано авторами

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1			-0.2	-0.2			-0.2		0.5		-0.6	-0.8		
X2				0.2			0.5	0.8	0.3	0.4				0.2
X3	-0.4						-0.5				-0.3			
X4							0.8	0.6	0.5					0.2
X5	0.2	0.2								0.8			0.4	0.3
X6							-0.3		0.4				0.2	
X7		0.2		0.8				0.6	0.3					
X8		0.2	0.2	0.4			0.4		0.4					
X9										0.2	0.4	0.4		
X10					0.4				0.4		0.3	0.3		0.8
X11	0.3			0.5			0.2		0.8			0.5		
X12	0.3			0.5			0.2		0.6		0.5		0.3	
X13	0.4		0.3		0.6					-0.5				
X14						-0.5			-0.8	0.5	0.3	0.3		

Рис. 3. Матриця суміжності НКК системи комунікацій у туризмі

Джерело: сформовано авторами

у туризмі на максимальну позитивну зміну всіх чотирьох чинників разом надано на рис. 6.

Як видно з рис. 5, при збільшенні позитивного впливу концепту X9 на систему суттєво збільшується значення чинників X11 та X12; при збільшенні впливу концепту X10 збільшується значення X5, X9, X11, X12 - помірно та X14 - суттєво; при збільшенні впливу концепту X11 суттєво збільшується значення X1, X4, X12 та більше середнього - X7, X9; при збільшенні впливу концепту X12 суттєво збільшується значення X11, більше середнього - X1, X4 та помірно - X7, X9, X13.

За сценарію максимального збільшення всіх чотирьох чинників разом (рис. 6) відбувається

зменшення значення X6, незначне збільшення X8, помірне збільшення X5, X7, X13, збільшення більше середнього концепта X14 та суттєве збільшення X1 та X4.

Таким чином, сценарний аналіз за когнітивною картою дозволяє отримати прогноз розвитку комунікацій в індустрії туризму на основі визначення та оцінки впливу найбільш значущих чинників, які впливають на систему. Шляхом дослідження взаємовпливу чинників НКК та сценарного аналізу можна прогнозувати тенденції розвитку комунікацій у даній предметній області.

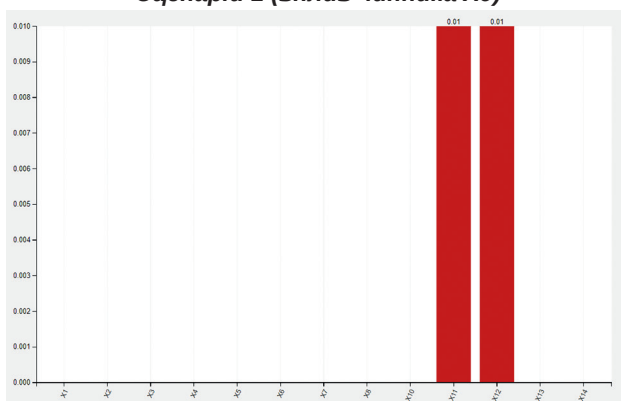
Висновки. Комунікації в індустрії туризму мають певні особливості, а саме: крос-культурний характер,

Component	Indegree	Outdegree	Centrality
X1	1.6	2.5	4.1
X10	2.4000000000000004	2.2	4.6000000000000005
X11	2.3999999999999995	2.3	4.699999999999999
X12	2.3	2.4	4.699999999999999
X13	0.9000000000000001	1.7999999999999998	2.7
X14	1.5	2.4	3.9
X2	0.0000000000000001	2.4000000000000004	3.0000000000000004
X3	0.7	1.2	1.9
X4	2.6	2.1	4.7
X5	1	1.9000000000000001	2.9000000000000004
X6	0.5	0.8999999999999999	1.4
X7	3.1	1.9000000000000001	5
X8	2	1.6	3.6
X9	4.999999999999999	1	5.999999999999999

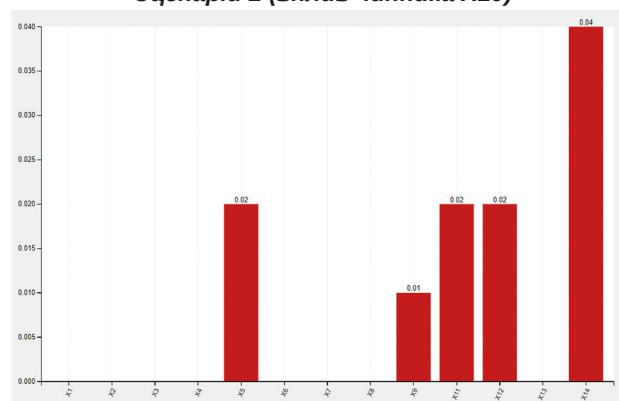
Рис. 4. Основні показники НКК системи комунікацій у туризмі

Джерело: сформовано авторами

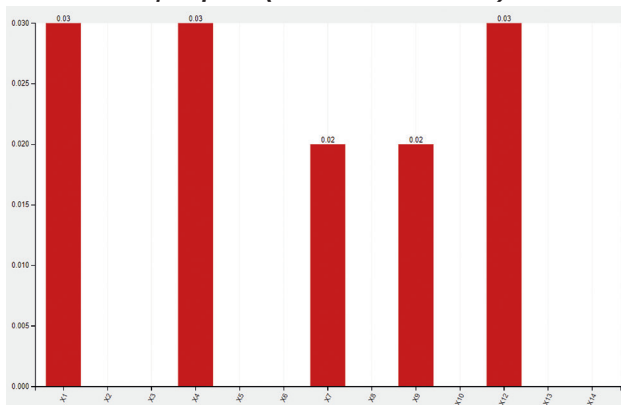
Сценарій 1 (вплив чинника X9)



Сценарій 2 (вплив чинника X10)



Сценарій 3 (вплив чинника X11)



Сценарій 4 (вплив чинника X12)

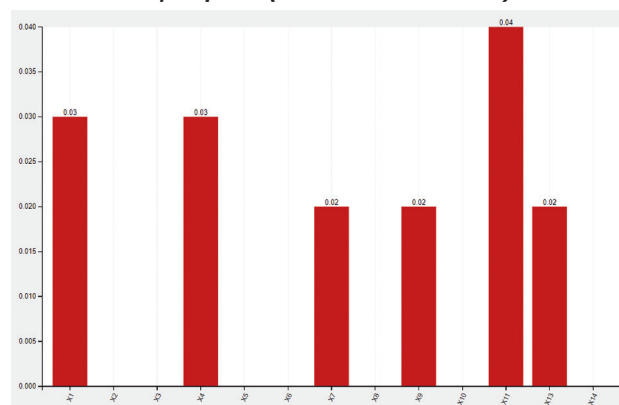


Рис. 5. Реакція системи комунікацій в індустрії туризму на максимальну позитивну зміну найвагоміших факторів (послідовно)

Джерело: сформовано авторами

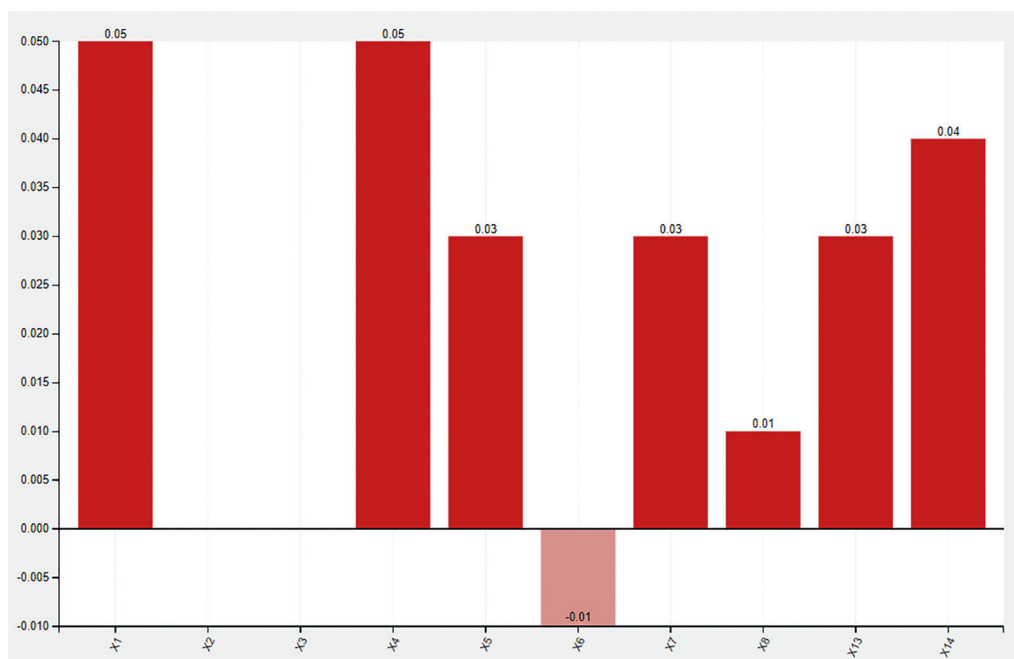


Рис. 6. Реакція системи комунікацій в індустрії туризму на максимальну позитивну зміну найвагоміших факторів (сукупно)

Джерело: сформовано авторами

оскільки туризм передбачає взаємодію з клієнтами та партнерами з різних країн; нерівномірність частоти взаємодії у високий і низький сезони; сильний соціально-психологічний контекст, тому що туристична сфера схильна до суб'єктивного впливу вражень та емоцій; широке впровадження сучасних цифрових інструментів (штучний інтелект, віртуальна реальність, чат-боти) для поліпшення якості взаємодії з клієнтами та партнерами з різних країн.

Унаслідок посилення впливу соціальних мереж соціально-психологічні аспекти подорожей набувають нового змісту, зорієнтованого на цифровий контент самої подорожі та презентацію її окремих фрагментів, що виражається в принципово новій демонстративній моделі споживання туристичного продукту. Спрямованість на цифровізацію вражень від подорожей змінює мотивацію придбання туристичного продукту, змінює цінність його складових для споживача. З цих причин не можна недооцінювати значення соціально-психологічних чинників, які впливають на формування вражень клієнтів про подорожі та досвід взаємодії з різними учасниками туристичного процесу.

Сприйняття, мотивація та емоційні реакції, значно впливають на вибір локацій, маршрутів, програмних заходів та взаємодію з представниками туристичної індустрії. Важливо враховувати, що спілкування туристів із гідями, екскурсоводами, готельними працівниками, місцевими мешканцями може вплинути на загальну задоволеність подорожжю, а також сприйняття дестинації загалом.

Застосування системи когнітивного моделювання значно розширює можливості наочного

представлення проблемної області аналізу в індустрії туризму. Побудова когнітивної карти системи комунікацій надає змогу візуалізувати ключові чинники впливу на взаємодію суб'єктів туристичної діяльності. Групування чинників за ступенем впливу на забезпечення ефективної комунікації є передумовою побудови ефективної системи менеджменту на туристичному підприємстві. Перспективи подальших наукових пошуків у даній предметній галузі полягають у визначенні взаємозв'язку чинників системи комунікацій з показниками діяльності туристичного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макарова М. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5832>
2. Кудінова І., Артеменко А. Комунікації у процесах обслуговування в туризмі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 1. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.60>
3. Маковецька Н., Сидорук А. Сутність комунікативної складової туристичного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-15>
4. Степанець І., Гринюк Д., Савицька Н. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-36>
5. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., Новік І. Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі. *Вісник*

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2019. № 24. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.54>

6. Кожухівська Р. Використання комунікаційних інтернет-технологій в туризмі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 4(15). С. 195–199. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/34.pdf

7. Кулиняк І., Іваницький Н. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4(102). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>

8. Моргулець О., Нищенко О., Шевченко О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>

9. Атаманчук З. Вплив крос-культурних комунікацій у міжнародному туризмі на дифузію інновацій між країнами. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1(45). С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>

10. Рибчук А., Журба І., Зінкевич В., Тимошук О. Реалізація інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1(19). С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.133-143>

11. Aldoshyna M., Stryzhak O. Relationship marketing in tourism. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 108–113. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/22.pdf

12. Наумік-Гладка К. Нормативне забезпечення маркетингових комунікацій у сфері туризму. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 337–341. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-337_341.pdf

REFERENCES:

1. Makarova M. (2017). Komunikatsii v turyzmi: osnovy doslidzhennia, vydy ta shliakhy rozvytku [Communications in tourism: research bases, forms and ways of development]. *Efektivna ekonomika*, no 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5832>

2. Kudinova I., Artemenko A. (2019). Komunikatsii u protsesakh obsluhovuvannia v turyzmi [Communications in service processes in tourism]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no 1, pp. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.60>

3. Makovetska N., Sydoruk A. (2021). Sutnist komunikativnoi skladovoi turystychnoho menedzhmentu [The essence of the communicative component tourist management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-15>

4. Stepanets I., Hryniuk D., Savytska N. (2022). Sot-sialni merezhi yak instrument efektyvnoi komunikatsii

mizh steikholderamy turystychnoi industrii v kryzovyi period [Social networks as a tool for effective communication between stakeholders of the tourism industry in a crisis period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-36>

5. Shmatko N., Panteliev M., Karminska-bi-elobrova M., Novik I. (2019). Biznes-komunikatsii i biznes-kultura pidpriemnytstva u mizhnarodnomu turyzmi [Business communication and business culture of entrepreneurship in international tourism]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 24, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.54>

6. Kozhukhivska R. (2018). Vykorystannia komunikatsiinykh internet-tekhnologii v turyzmi [The use of communication internet technologies in tourism]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4(15), pp. 195–199. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/34.pdf

7. Kulyniak I., Ivanytskyi N. (2023). Tendentsii rozvytku marketynhovykh komunikatsii turystychnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Trends in the marketing communications development of tourist enterprises in the conditions of digitalization]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4(102), pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>

8. Morhulets O., Nyshenko O., Shevchenko O. (2023). Kros-kulturni komunikatsii v turystychnii diialnosti: problemy ta shliakhy vyrishennia [Cross-cultural communications in tourism: problems and solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>

9. Atamanchuk Z. (2022). Vplyv kros-kulturnykh komunikatsii u mizhnarodnomu turyzmi na dyfuziiu innovatsii mizh krainamy [Influence of cross-cultural communications in international tourism on diffusion of innovations between countries]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(45), pp. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>

10. Rybchuk A., Zhurba I., Zinkevich V., Tymoshchuk O. (2023). Realizatsiia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii na rynku turystychnykh posluh [Implementation of integrated marketing communications on the market of tourist services]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 1(19), pp. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.133-143>

11. Aldoshyna M., Stryzhak O. (2020). Relationship marketing in tourism. *Infrastruktura rynku*, no. 43, pp. 108–113. . Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/22.pdf

12. Naumik-Gladka K. (2017). Normativne zabezpechennia marketynhovykh komunikatsii u sferi turyzmu [The Normative Provision of the Marketing Communications in the Tourism Sphere]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 337–341. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-337_341.pdf

ДЛЯ НОТАТОК

Наукове видання

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 91

Коректура • Ю. Никитенко

Комп'ютерна верстка • О. Лошко

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.
Папір офсетний. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 33,02.
Підписано до друку 26.02.2025. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.