

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (78), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Датій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андріющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okręglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 21.05.2025 р. № 4)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 2 (78). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 176 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Айрапетов М. А.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....7

Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І.

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....15

Васильчак С. В., Дубина М. П., Бойченко Е. Б.

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ
В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ.....21

Масло А. І.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІРЖОВИХ АКТИВІВ
НА ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ.....28

Можарський Б. Л.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....34

Пилипченко О. О., Семенець-Орлова І. А.

ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МІГРАЦІЙНОГО ПОТОКУ З УКРАЇНИ.....39

Сологуб Д. Е., Скиба Г. І.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТНЬОГО:
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БЛОКЧЕЙН ТА ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ.....48

Тищенко Т. І., Грецька І. Г., Ченцова Ю. П.

РЕГІОНАЛЬНИЙ ЧИННИК ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....56

Чирва О. Г., Дяченко О. В.

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....63

Шинькович А. В.

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОСТІ У КОНТУРІ АСЕКУРАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 68

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Рябчук О. Г., Лінива К. М.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....75

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Білоус Р. П., Скиба Г. І.

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ.....82

Гудзь О. Є.

ІПОТЕЧНИЙ РИНОК: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ
У ПЕРІОД ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....87

Кретов Д. Ю.

ТЕНДЕНЦІЇ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ.....93

Лелик Л. І., Магас Н. В., Дубчак В. О.

КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....100

Маслак Н. Г.СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....108

МЕНЕДЖМЕНТ

Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С.МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....115**Будько О. В., Снімщikov А. О.**

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВ.....121

Матвєєва Ю. А., Олешко О. М., Опанасюк Ю. А.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В МЕДИЧНИХ ОФІСАХ
НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ 129**Ребрик П. М.**РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....138**Третьякова А. І.**

ВІМ-ТЕХНОЛОГІЇ: НОВИЙ СТАНДАРТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У БУДІВНИЦТВІ.....144

Чернявський І. Ю.ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....152

МАРКЕТИНГ

Дідухович А. М., Романова Л. В.ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ
ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ 158**Корман І. І., Семенда О. В., Макушок О. В.**ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВИХ
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....166

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Шалева О. І.ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЛАНОГРАМАМИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ МЕРЧЕНДАЗИНГУ В СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ.....173

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Безручко Л. С., Жук Ю. І., Філь М. І.ЗНАЧЕННЯ КУЛІНАРНИХ ТРАДИЦІЙ ІТАЛІЇ
У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ МІСТА ЛЬВОВА.....182

ТУРИЗМ

Осіпчук А. С., Заєць В. М.

ШЛЯХИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ ЗАСОБАМИ ТУРИЗМУ 188

CONTENTS

ECONOMY

Airapetov Mykhailo

FEATURES OF PROMOTING PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS.....7

Bratus Hanna, MazurYuliia, Kozlova Alla

ACTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS..... 15

Vasylchak Svitlana, Dubyna Marija, Boichenko Elina

INVESTMENT STRATEGY FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT
OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY..... 21

Maslo Andrii

ECONOMIC ESSENCE AND CLASSIFICATION OF EXCHANGE ASSETS
ON ORGANIZED COMMODITY MARKETS..... 28

Mozharskyi Bogdan

FORMATION OF A STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS
OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE..... 34

Pylypchenko Oleh, Semenets-Orlova Inna

ECONOMIC FEATURES OF THE MIGRATION FLOW FROM UKRAINE.....39

Solohub Denys, Skyba Hanna

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF THE FUTURE: ARTIFICIAL
INTELLIGENCE, BLOCKCHAIN AND THE INTERNET OF THINGS.....48

Tyshchenko Tetiana, Hretcka Inna, Chentsova Yuliia

REGIONAL FACTOR IN DIAGNOSING THE EFFICIENCY
OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT..... 56

Chyrva Olha, Diachenko Oleksandr

ECONOMIC PRECONDITIONS FOR ENSURING
THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES..... 63

Shynkovych Andrii

DEVELOPING INCLUSIVENESS IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY..... 68

ACCOUNTING AND TAXATION

Riabchuk Oksana, Linyva Kateryna

DIGITALIZATION OF THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS OF ENTERPRISES.....75

FINANCE, BANKING INSURANCE AND STOCK MARKET

Bilous Ruslan, Skyba Hanna

ADAPTATION OF FINANCIAL STRATEGIES OF SMALL ENTERPRISES TO THE
CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION: ANALYSIS OF PRACTICAL CASES.....82

Gudz Olena

MORTGAGE MARKET: OPPORTUNITIES AND RISKS
OF ACTIVATING DEVELOPMENT DURING THE POST-WAR RECOVERY PERIOD.....87

Kretov Dmitriy

TRENDS OF UNPREPARED ROZRAHUNKOV IN THE MINDS
OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FINANCIAL SECTOR.....93

Lelyk Liubov, Mahas Nataliia, Dubchak Volodymyr THE CONCEPT OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL SECURITY MECHANISM.....	100
---	-----

Maslak Nataliia STRUCTURAL ELEMENTS OF THE FINANCIAL SUPPORT MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR.....	108
---	-----

MANAGEMENT

Bodenchuk Liliia, Prykhodko Oksana, Pyrlog Oleksandr MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS ACTIVITIES.....	15
---	----

Budko Oksana, Snimshchikov Andrii SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF BANKS.....	121
--	-----

Matvieieva Yuliia, Oleshko Oleksandr, Opanasiuk Yuliia IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN MEDICAL OFFICES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS.....	129
---	-----

Rebryk Petro THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN INCREASING THE MOTIVATION OF CONSTRUCTION COMPANY PERSONNEL.....	138
---	-----

Tretiakova Alevtyna BIM-TECHNOLOGIES: A NEW STANDARD FOR COST OPTIMIZATION IN CONSTRUCTION.....	144
---	-----

Cherniavskiy Ivan VECTORS OF ADAPTATION OF THE POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY.....	152
--	-----

MARKETING

Didukhovych Artem, Romanova Lidiya STUDY OF THE PECULIARITIES OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT SERVICE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT.....	158
---	-----

Korman Iryna, Semenda Olha, Makushok Olga INTEGRATION OF LOGISTICS PROCESSES INTO DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF E-COMMERCE.....	166
--	-----

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Shaleva Oleksandra ORGANISATION OF WORK WITH PLANOGRAMS AS A WAY TO IMPROVE THE MERCHANDISING SYSTEM IN MODERN RETAIL.....	173
---	-----

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Bezruchko Liubomyr, Zhuk Yurii, Fil Maria THE IMPORTANCE OF ITALIAN CULINARY TRADITIONS IN THE RESTAURANT INDUSTRY OF LVIV.....	182
--	-----

TOURISM

Osipchuk Anna, Zaiets Varvara WAYS POPULARIZING THE STATE LANGUAGE BY MEANS OF TOURISM.....	188
---	-----

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-1>
УДК 654:338.4

Айрапетов М.А.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Airapetov Mykhailo

Postgraduate Student,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

FEATURES OF PROMOTING PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS

У статті розглянуто актуальні питання для вітчизняних підприємств, орієнтованих на успішне просування продукції на зовнішні ринки. Метою дослідження є виявлення особливостей формування політики просування продукції на міжнародних ринках. Проведено аналіз основних факторів формування збутової стратегії підприємства на міжнародних ринках. Приділено увагу аналізу перешкод і вхідних бар'єрів при освоєнні підприємствами зовнішніх ринків та обґрунтовано способи поведінки суб'єктів, що займаються експортом продукції. Проведено оцінку основних методів прямого маркетингу, які компанії можуть обирати залежно від потреб їхнього бізнесу. Запропоновано використовувати сучасні маркетингові технології, для удосконалення механізму просування, а також визначено підходи щодо застосування певних інструментів успішного збуту продукції такі як: інвестування в процеси управління клієнтами, використання інноваційних практик, формування маркетингової стратегії, цифрових технологій тощо. Представлені рекомендації до організації процесу просування продукції можуть сприяти ефективному розвитку експортної діяльності вітчизняних бізнес-організацій.

Ключові слова: зовнішні ринки, збут, фактори, зовнішньоекономічна діяльність, експорт продукції, просування.

The article deals with topical issues for domestic enterprises that are focused on the successful development of export activities, in particular, the main aspects of product promotion to foreign markets. The purpose of this study is to identify the peculiarities of forming a policy for promoting products in international markets. Attention is paid to determining the tactical aspects of the development of foreign economic activity. The main factors of formation of the enterprise's sales strategy in international markets are analyzed, they are considered from the point of view of internal and external aspects. It is stated that the formation of a strategy for promoting the organization's products should be carried out in the context of analyzing its external environment. At the same time, the necessity of applying such methods as SWOT-analysis; PEST-analysis methods, or M. Porter's "five forces" is substantiated. Since in the context of globalization the issues of development of foreign markets by business structures are significantly determined by a set of various obstacles and entry barriers, attention is paid to their concretization and analysis. The author also substantiates various ways of behavior of foreign economic entities engaged in promotion of products to foreign markets: The paper proposes to use modern marketing technologies to improve the mechanism of promotion of products by entrepreneurs to foreign markets. In particular, the main methods of direct marketing that companies can choose depending on the needs of their business are evaluated. It is indicated that when promoting products to foreign markets, it is advisable for manufacturers to use different approaches: adaptation of products or services to the needs of new markets; improvement of product design; improvement of communication with consumers; setting up regional websites; regular informing consumers about new products, promotions; adherence to the principles of social responsibility of business. To effectively manage the promotion of products or services, the author suggests following the recommendations on the use of certain promotion tools: investing in customer management processes, using innovative approaches, forming a marketing strategy, digital technologies, etc. The proposed modern approaches to the organization of the process of promoting products to foreign markets can in some way contribute to the effective development of export activities of domestic organizations.

Keywords: foreign markets, sales, factors, foreign economic activity, product export, promotion.

Постановка проблеми. На сьогодні потреба українських підприємств у просуванні продукції на міжнародний ринок значна. Попри військові дії, український бізнес все більше усвідомлює альтернативність своєї орієнтації на зовнішній збут продукції. Вітчизняні підприємства цілком законно намагаються на певні бар'єри і труднощі експорту продукції на нові ринки, що пов'язано з рядом різних причин, інституційних, організаційних, фінансових, а також високим рівнем конкуренції. Українські компанії, будучи потенційно конкурентоздатними на міжнародних ринках водночас не так активно використовують онлайн-просування товарів та послуг на міжнародні ринки. Подолати ці недоліки і перешкоди, особливо в частині протидії конкуренції і завоювання потенційних споживачів, можливо лише на основі чітко продуманої і спланованої довгострокової політики підприємства [1, с. 34].

При цьому дослідження факторів впливу на ринки збуту, визначення номенклатури продукції і послуг, що реалізуються, розвиток нових технологій маркетингу, виявлення бар'єрів і перешкод експорту, цифровізація міжнародних операцій і зв'язків і багато інших питань в галузі зовнішньоекономічної політики мають на меті формування оптимальних умов реалізації товарної продукції. Вихід компанії на зарубіжні ринки з власними продуктами чи послугами вимагає використання сучасних форм і засобів комунікації з потенційними споживачами та клієнтами [2, с. 17].

В Україні існує необхідність підвищення ефективності просування товарів на зовнішні ринки, з урахуванням особливостей їхнього розвитку. Ефективне просування потребує нових теоретичних і практичних підходів до збуту на міжнародних ринках, формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, ретельного планування, врахування тенденцій розвитку стратегій просування продукції в Україні, зокрема, та у світі загалом. Для забезпечення підвищення ефективності просування вітчизняних товарів і послуг необхідні чітка стратегічна політика, комплексне використання усіх елементів системи, що впливають на загальний результат. Відтак, напрацювання в означеній сфері визначають актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми просування товарів на зовнішні ринки присвячено праці зарубіжних вчених, таких, як: Амблер Т., Армстронг Г., Котлер Ф., Войчак А., Дихтль Е., Дойль П., Сондерс Д., Ламберн Ж., Шулінг І. і інших. Зокрема,

Ф.Ф. Танг, К. Ксінг, вивчали шляхи скорочення витрат онлайн-просування, через використання багатоканальних стратегій [3, с. 44], М.Е. РуїМоліна (М.Е. Ruiz-Molina) сформулювали підхід до дослідження значимості бренду у формуванні лояльності клієнтів через багатоканальні стратегії [4, с. 56].

Серед вітчизняних науковців означені проблеми у своїх працях розглядають Г.О. Бардиш; І. Басанець; В.А. Верба; Л.П. Батенко; С.П. Гринько; Р. Лупак, Н. Логвінова; Л. Малярець; О. Марчук, Сіваченко; А. Філіпенко та ін. Так, в роботах П. Гринько приділено значну увагу питанням організації, здійснення, фінансування і підтримки експортно-імпорتنих операцій суб'єктів господарювання, прогнозуванню експорту і збуту товарів на глобальних ринках, у І. Басанець - аналізу обсягів, ефективності та виявленню чинників впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств [5], а у Н. Логвінової, І. Сіваченко, Л. Малярець – формуванню цілісної ефективної системи управління просуванням продукції підприємств на зовнішні ринки збуту [1], у Р. Лупак – дослідженню протекційних заходів, які використовуються в світі для врегулювання питань щодо обсягів і структури імпорту товарів (послуг) [2], тощо

Метою статті є обґрунтування основних особливостей просування продукції підприємств на зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить практичний досвід, процес просування продукції на зовнішні ринки значно складніший, аніж позиціонування товарів на внутрішньому або локальному ринку. При цьому не зважаючи на певні труднощі і бар'єри входження на ринок, із транспортування і логістики, використання системи дистрибуції на дальні відстані, проблеми нестабільності, довгострокової невизначеності ситуації, вітчизняні підприємства потребують формування методики обґрунтування певних стратегічних орієнтирів і довгострокових альтернатив, інструментаріїв і засобів просування продукції на зовнішніх ринках.

В Україні розробкою стратегії просування продукції і послуг на зовнішні ринки займаються, як правило, підприємства промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, компанії, що спеціалізуються на побутовому обслуговуванні населення, туризмі і транспортні підприємства, наукові установи та творчі організації, організації некомерційного характеру [5, с. 116].

На просування продукції (послуг) на міжнародних ринках чинять вплив багато різноманітних факторів: глобальні (міжнародні

економічні, військові і гібридні конфлікти, соціальна або міграційна нестабільність, особливості організації соціально-трудова відносин, система захисту права інтелектуальної власності, дієвість міжнародних політичних союзів); локальні (зміна ситуації на ринку або ринкової кон'юнктури; нестабільність економіки певної країни; інфляція; складність домовленості з політичними угрупованнями або діловими колами); інвестиційні і управлінського характеру (труднощі з управлінням місцевим персоналом; суперечки із профспілками тощо).

При формуванні збутової стратегії підприємства, щоб забезпечити успішну реалізацію продукції або послуг на ринку, вважаємо доцільно враховувати наступні найважливіші фактори (табл.1)

Основні чинники впливу на при формуванні політики просування продукції на зовнішні ринки можна розглядати з точки зору як зовнішніх і внутрішніх:

1. Зовнішні фактори – світова ринкова кон'юнктура, рівень політичної стабільності і економічний клімат в країні, система державного регулювання, тенденції розвитку попиту, рівень конкуренції, можливості залучення ресурсів, регламентація зовнішньоторговельних операцій, система міжнародних стандартів та розрахунків.

2. Внутрішні фактори – виробничий потенціал підприємства, ресурсний потенціал, інноваційний потенціал, рівень цифровізації підприємницької діяльності, комунікативні можливості.

Дія зовнішніх факторів проявляється на етапі реалізації продукції. Управління ними лише на рівні організації ускладнено через об'єктивний характер їхньої дії. При аналізі, обліку та контролю факторів макrorівня необхідно досягнути максимальної

адаптивності керованої економічної системи до умов їхнього впливу. До некерованих факторів макrorівня слід зарахувати регламентацію зовнішньоторговельних операцій, систему міжнародних стандартів і розрахунків. Крім того, слід зазначити, що чинники мікрорівня експортного потенціалу є реакцією на вплив макроекономічних факторів.

Фактори внутрішнього середовища визначають ступінь конкурентоспроможності експортованої продукції, а одночасне дослідження і облік макроекономічних факторів може забезпечити підприємству-експортеру успіх при конкуренції із зарубіжними виробниками аналогічних товарів [3]. Набуття конкурентних переваг експортерами за рахунок означених факторів залежатиме від ефективності їх використання.

Формування стратегії просування продукції підприємства має здійснюватись в контексті аналізу його зовнішнього середовища. При цьому доцільно застосовувати наступні методи: SWOT-аналіз; методи PEST-аналізу, а також «п'яти сил» М. Портера. Ціллю такого системного аналізу зовнішнього середовища є виявлення можливостей компанії у майбутньому, а також погроз, які можуть виникнути і які потрібно подолати чи мінімізувати; означити положення підприємства щодо конкуруючих компаній, як у системі вхідних факторів, так і в системі виробництва [1].

В умовах глобалізації питання освоєння зовнішніх ринків господарюючими суб'єктами суттєво визначаються сукупністю вхідних бар'єрів, створених національними і зарубіжними виробниками, урядами іноземних держав, а також природними характеристиками (ресурсами, технологіями), що можуть або впливати на формування нових перешкод або ж підсилювати існуючі. Нові вхідні бар'єри, які з'являються на глобальних

Таблиця 1

Основні фактори формування збутової стратегії підприємства

Фактор	Характеристика
Ринок	Необхідно визначити цільову аудиторію та її потреби, перевірити конкурентну ситуацію на ринку та знати про тенденції, прогнозовану динаміку розвитку ринку
Продукт або послуга	Необхідно зрозуміти, які переваги має продукт або послуга для споживачів, що відрізняє їх від конкурентів, та яким чином вони задовольняють потреби клієнтів
Ціна	Необхідно визначити оптимальну ціну, яка забезпечить максимальну прибутковість підприємства, а також враховувати цінову політику конкурентів та ситуацію на ринку
Продаж та реклама	Необхідно визначити канали розповсюдження продукту або послуги, а також виробляти ефективну рекламну стратегію для залучення клієнтів
Обслуговування клієнтів	Необхідно забезпечити якісний сервіс та підтримку для клієнтів, що допоможе зберегти їх лояльність до підприємства
Кадри	Необхідно мати команду професіоналів, які зможуть ефективно впроваджувати збутову стратегію та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором [5; 6]

ринках, можуть бути спричинені наступними чинниками: відмінностями між державами у вартості факторів виробництва, а також їхньому асортименті; різними умовами діяльності на іноземних ринках; різними можливостями проводити моніторинг виробничої діяльності іноземних конкурентів; наявністю, поряд з місцевими конкурентами, міжнародних бізнесових структур-суперників; відмінною роллю і торговою політикою урядів зарубіжних держав тощо [5, с. 115].

Розвиток експортної діяльності компанії може стримуватися високими податками на певні зовнішньоекономічні операції, зобов'язаннями продажу державі частини валютної виручки, недостатнім сприянням державними структурами розширенню експортної діяльності, через різноманітні важелі економічного регулювання і підтримки, що мало б забезпечувати отримання вітчизняними підприємствами відповідних переваг над світовими конкурентами.

Умови діяльності на зовнішніх ринках мають додаткові перешкоди для експансії на даних ринках для національних виробників, так як в умовах глобалізації і жорсткої конкуренції компанії-експортери виходять на зовнішні ринки, особливості гри яких їм не завжди відомі, а це може потребувати певних витрат на дослідження, виявлення можливих правил поведінки.

За умов глобалізації економіки набувають особливого значення і такі чинники як: мовні перешкоди, ментальні цінності, пріоритети, національна культура, які потрібно приймати до уваги при створенні іноземної реклами, або індивідуального асортименту продукції для кожної окремої країни.

У компаній, що здійснюють вихід на зовнішні ринки і піклуються про свій імідж, намагаються використовувати нові технології і хочуть бути впевненими в захисті їх інтересів, перешкодами входження на зовнішні ринки можуть стати: висока корумпованість, значний тиск державного регулювання бізнесу, недостатньо розвинений правовий механізм урегулювання конфліктів, неетична поведінка місцевих органів влади; слабкий захист прав інтелектуальної власності, поганий доступ до нових технологій, інновацій, неефективне законодавство щодо інновацій, відсутність стимулювання розробки високотехнологічних продуктів урядом іноземних держав; потужна монополізація і картелізація зовнішніх ринків, послаблена антимонопольна політика, великі податки і складнощі у заснуванні бізнесу, наявність суттєвих торговельних перешкод, значні митні й немитні

обмеження; недостатній розвиток фінансових інституцій, слабкий доступ до запозичень, висока інфляція, жорстке регулювання іноземних інвестицій, відсутність можливостей використовувати венчурний капітал, недостатній захист інвесторів, слабкий розвиток каналів постачання або збуту тощо [2].

Наприклад, у дослідженні GMK Center («Торгівельні обмеження на ринках металопродукції») зазначалось, що внаслідок торговельних бар'єрів на зовнішніх ринках металопродукції, протекціоністських мит та обмежень, наша країна недоотримала \$3 млрд. Вона не змогла відправити за кордон 3,5 млн тонн продукції [7].

За оцінками спеціалістів, загальні втрати вітчизняної економіки від торгових бар'єрів, що нині діють на зовнішніх ринках, складають близько 1,8–2,0% ВВП, а встановлені проти України торгові бар'єри обходяться втратами до 3,5 млн т, зокрема, від продажу і виробництва сталевих продукції. Останнє рівносильно втраті великого металургійного заводу, з працюючими понад 10 тис. чол. А ще це розглядається як зменшення на \$3 млрд експортного виторгу і до 2% ВВП. Найбільші збитки серед торгових бар'єрів було отримано через антидемпінгові мита проти металопродукції з нашої країни в ЄС, а також арматуру в Єгипті. Досить відчутними для нашої країни є спецмита США, на товстолистовий прокат, арматуру, труби. При цьому протекціоністські заходи на світових ринках лише посилюються, навесні 2022 року Мексикою було продовжено на 5 років мито на імпорту товстолистого прокату з України.

Можна зазначити, що через військові дії в Україні в ЄС значно подорожчав метал, наша країна втратила можливість постачати свою продукцію на ринок ЄС, тоді як захищені митом європейські виробники не змогли покрити всі потреби ринку. Натомість в ЄС обговорювалось питання відміни всіх імпорتنих мит на продукцію з України на певний час. Попередньо і Великобританія відмінила імпорتنі мита і квоти на всі українські товари, що дозволило Україні зберегти багато робочих місць.

Окрім цього механізм просування товару на зовнішні ринки передбачає цілий комплекс різноманітних підходів і інструментів. Останні представляють собою так званий комплекс *promotion-mix* (включає рекламу, стимулювання збуту продукції чи послуг, прямий маркетинг, особистий продаж PR, *publicity* тощо) [8; 9]. Названі інструменти комплексу просування виконують різні функції, з допомогою яких можна повідомити або

показати призначення того чи іншого товару, його особливості. Інструменти комплексу просування забезпечують можливості виробникам асоціювати їхні товари з певними людьми, місцями, подіями, датами, брендами, враженнями, емоціями тощо.

Суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, працюючи у напрямі просування продукції (послуг) на зовнішні ринки збуту, може обрати різні способи поведінки:

- загальне охоплення ринку, чи окремих спеціально обраних ринкових сегментів, орієнтуючись задля цього на унікальність продукції (послуг), чи на значні фінансові впливання у масштабний маркетинг, перш за все рекламу продукції (послуг) на зовнішніх ринках, на формування потужної широкомасштабної дистрибуторської мережі;

- самостійну участь у створенні нових ринків (сегментів), зокрема, на основі виробництва і виведення на зовнішній ринок принципово нових товарів (послуг), чи продукції, спрямованої на задоволення нових потреб споживачів, із перспективою закріпленням на таких ринках;

- просування на ринок нових товарів, які мають чітко виражені нові (кращої якості) характеристики, за рахунок чого можуть знайти власну нішу, суттєво потіснивши з існуючих ринків продукцію тих підприємств, які традиційно у даному місці продавали товари чи надавали послуги;

- використання цінової політики, що, передбачає спочатку вихід на ринок із заниженими цінами з послудуючим їх підняттям, після того, як стане відомим бренд підприємства; хоча, варто розуміти, що ця стратегія потребує готовності підприємства отримувати певний час збитки, вимагає високої якості продукції, оскільки ніякі цінові скидки не дадуть змоги продукту закріпитися на розвинених ринках при незадовільній його якості;

- чітке розуміння стратегічних зон ведення бізнесу і стратегічних бізнес-одиниць, які

будуть послідовно задіяні у певному поєднанні для досягнення завдань просування продукції (послуг) підприємства на зовнішніх ринках;

- нарощування й результативне використання сильних сторін підприємства, що перетворюються у відповідні конкурентні переваги у міжнародному бізнесі [10].

Стратегія просування продукту чи послуги передбачає їхнє проходження по каналах дистриб'юторів до кінцевих споживачів. При цьому маркетингова діяльність виробника, персональний продаж та стимулювання торговельних посередників, спрямована на посередників для стимулювання їхніх зусиль щодо просування товару чи послуги до кінцевих споживачів. Як уявляється, удосконалювати механізм просування продукції бізнес-структурами на зовнішні ринки збуту можливо при використанні нижчеозначених маркетингових технологій табл 2.

З-поміж основних інструментів комплексу просування товарів і послуг існують ще й так звані синтетичні, до них належать такі як: виставки, ярмарки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу тощо [1]. У даному випадку прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому можуть використовуватись декілька способів його організації: відкриття експортного відділу чи підрозділу з продажу продукції й збору необхідної інформації про ринок за кордоном; зарубіжний відділ продажу чи дочірня компанія, яка сприяє присутності на ринку і контролює виконання маркетингових програм; торгові представники, з метою пошуку закордонних клієнтів, – компанія використовує своїх торгових представників; іноземних дистриб'юторів, агентів.

Непрямий експорт передбачає організацію торгівлі через посередників, через організовані товарні ринки, або міжнародні товарні

Таблиця 2

Основні маркетингові технології просування продукції на зовнішні ринки

№п\п	Технологія просування	Суть
1	Прямий збут (директ-маркетинг),	Виробник продає свої товари та послуги самостійно
2	Ефективна рекламна	Її подача особливо необхідна при зниженні попиту і при введенні протекціоністської політики
3	Стимулювання збуту	Прийнято використовувати на фоні падіння попиту й при необхідності розширення асортименту, диверсифікації виробництва.
4	Паблік рілейшнз	Налаштування суспільних зв'язків з місцевим населенням, інвесторами, державними установами, ЗМІ, що важливо для формування іміджу продукції підприємства

Джерело: складено автором [7; 10]

біржі, тендери, аукціони, виставки, ярмарки. Цей експорт менш ризикований, – посередники працюють за своєю ініціативою, спираючись на власний досвід, знання кон'юнктури закордонних ринків, пропонуючи виробникам додаткові послуги.

В даному випадку варто звернути увагу, що існує багато методів прямого маркетингу, які мають свої особливості. Компанії можуть обирати ті, що безпосередньо відповідають потребам їхнього бізнесу. Це друкована рекламна продукція, традиційні способи просування продукції чи послуг і інформування клієнтів про певні зміни в асортименті магазину тощо (табл 3).

За даними дослідження консалтингової агенції з маркетингу Англії (Salecycle) за 2022 рік 59% опитаних респондентів зазначили, що маркетингові листи вплинули на їхні покупки [6].

При просуванні продукції на зовнішні ринки підприємству варто використовувати наступні підходи і методи впливу: адаптація продуктів чи послуг до потреб нових ринків, що, зокрема, стосується відповідності вимогам існуючих стандартів якості, наявності вмісту у продуктах складових, які можуть бути конкурентною перевагою для покупців; поліпшення дизайну продукції, адже зарубіжних клієнтів більше приваблює яскраве пакування з насиченими відтінками кольорів; організація піар компанії для поліпшення комунікації із споживачем; налаштування регіональних

сайтів і сторінок у соцмережах; систематичне інформування споживачів про новинки і акції; дотримання принципів соціальної відповідальності, адже при купівлі брендової продукції споживачі сподіваються, що роблять певний вклад в покращення довкілля.

На сьогодні найефективнішим способом просування продукцію є соціальні мережі. Існує багато платформ соціальних мереж (Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram тощо). Розміщення якісного контенту на відповідних сайтах є хорошим інструментом для залучення глядачів і позиціонування бренду, як авторитетного у певній ніші. Окрім того, платформи соціальних мереж пропонують різноманітні підходи для реклами, в тому числі платної. Цифровий маркетинг можна ефективно використовувати для просування бізнесу в Інтернеті.

Однією з важливих причин успіху використання цифрових технологій при збуті товарів, є те, що це дозволяє бізнесу відстежувати поведінку споживачів у режимі реального часу. На основі цифрового маркетингу вирішуються такі питання, як підтримка іміджу бренду, підтримка виходу нового бренду, або продукту на ринок, поліпшення впізнаваності бренду і стимулювання продажу товарів або послуг. Інтернет-маркетинг є важливою складовою електронної торгівлі, яка включає в себе інтеграцію в Інтернеті, управління інформацією, PR, обслуговування клієнтів та продажів.

Таблиця 3

Основні інструменти прямого маркетингу при просуванні продукції на зовнішні ринки

№п/п	Вид	Особливості
1	Брошури	В більшості випадків, містять зображення та інформацію для рекламування відповідних видів товарів чи групи товарів.
2	Каталоги продукції	Поширений інструмент директ-маркетингу, як правило, серед магазинів роздрібної торгівлі. У каталогах друкується інформація про повний асортимент продукції чи послуг, яка структурована по розділах. Клієнти можуть поступово обирати товари з каталогів, а при потребі замовити їх на сайті.
3	Флаєри	Економічно доцільний інструмент для інформування і взаємодії із великою кількістю потенційних, клієнтів, споживачів. Їх можна розповсюджувати на спеціалізованих заходах, у громадських місцях, а також надсилати поштою. Флаєри непогано працюють для підвищення пізнання бренду в певному регіоні, районі, серед певних груп людей.
4	Листівки	Можна використовувати для окремих продуктів чи для залучення клієнтів на сайт певного магазину. Поширеною інформацією у листівках можуть бути повідомлення про відкриття магазинів або їх відділів, інформування про певні події у компанії, появу нових продуктів і т.п.
5	E-mail маркетинг	Представляє недорогий і швидкий спосіб охоплення значної кількості покупців розсиланням інформації електронною поштою, задля залучення різних груп клієнтів. Постійні масові розсилки легко налаштувати, автоматизувати, а також зробити персоналізованими.
6	Телефонні дзвінки	Можуть працювати на залучення клієнтів, не знайомих з вашим магазином.

Джерело: складено автором [1; 10]

Загалом для ефективного управління просуванням продукції чи послуг варто дотримуватися таких рекомендацій [10]:

- проведення якісного аналізу всіх можливих інструментів просування реклами, стилювання збуту тощо;
- інвестування в процеси управління клієнтами. Доцільно в онлайні відслідковувати особливості попиту і купівельної поведінки споживачів продукції й, відповідним чином, орієнтуватися на неї;
- використання інноваційних підходів, творчих ідей задля просування;
- здійснення фінансового аналізу для різних способів просування (доцільно передбачати можливість ризику при просуванні, обсяги можливих продаж, рівень беззбитковості та терміни віддачі від інвестицій тощо);
- чітке означення для клієнтів початкового періоду та закінчення процесу просування;
- визначення конкретних маркетингових цілей підприємства;
- формування маркетингової стратегії, основним призначенням якої має бути: узгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, потребами споживачів, використання слабких позицій конкурентів і своїх конкурентних переваг. Це змінює реактивну поведінку компанії на проактивну; координувати основні галузі діяльності, орієнтуючи їх на задоволення потреб споживачів при максимізації прибутку, надає нового якісного характеру діяльності фірми і забезпечує їй можливість зосередитися на найбільш перспективних ділянках роботи;
- конкретизація повідомлення при просуванні. Доцільно сформулювати чіткий взаємозв'язок між ключовими повідомленнями і товаром. При цьому особливе значення мають оптимальне використання таких елементів брендингу – назва товару, візуальне оформлення та позиціонування; високоякісні послуги спеціалістів із просування; попереднє тестування;
- найповніше залучення працівників фірми і посередників до процесу просування;

– систематичне накопичення й постійний аналіз інформації про клієнтів, їхні очікування, вподобання.

Означені підходи в комплексі можуть відігравати позитивну роль в процесі формування і реалізації політики просування продукції на зовнішні ринки.

Висновки. При формуванні механізму просування продукції на міжнародних ринках підприємствам слід вирішити важливі завдання, пов'язані як із стратегуванням політики так і з визначенням тактичних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. При вирішенні цих завдань підприємства можуть впроваджувати різноманітні способи охоплення ринку і ринкових сегментів: виходу на новий ринок; виходу на ринок з новими товарами; різними підходами до ціноутворення, маркетингової політики; цифровізації бізнесу, що використовуються в залежності від частки на ринку, ринкового попиту, товарної політики тощо. Різні стратегічні напрями розвитку політики просування продукції мають достатні перспективи для успіху на міжнародних ринках, а їхній вибір передусім визначається ринковою кон'юнктурою того, чи іншого ринку, фінансово-ресурсними можливостями бізнесу, його інноваційною активністю, здатністю пройти процедури, пов'язані з отриманням дозволів і погоджень на експорт та імпорт, налагодити систему логістики та дистрибуції продукції на зовнішніх ринках збуту.

Нами проаналізовано основні фактори формування збутової стратегії організацій, а також інструментів і сучасних технологій, які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність просування продукції на зарубіжні ринки. А приділення належної уваги запропонованим підходам на всіх етапах процесу просування продукції на зовнішні ринки може сприяти досягненню успіху в розвитку експортної діяльності організації. Завданням подальших розвідок з цього питання може бути більш глибоке дослідження інноваційних практик в системі просування продукції на іноземні ринки.

Список використаних джерел:

1. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. 2018 URL: http://p-for.com/book_212
2. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 16–20.
3. Alenn D. 10 Steps to Create a Successful Promotion. Business know-how. URL: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scspromo.html>
4. Douglas Karr. 10 Modern Technologies That Are Enhancing Digital Marketing. 2019. URL: <https://martech.zone/modern-technologies-impacting-digital-marketing/>
5. Карпенко Н.В., Іваннікова М.М. Технології цифрового маркетингу для малих і середніх підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. Вип. 18. С. 114–118.

6. Precious Lessons to Learn. 2022. URL: <https://www.mageplaza.com/blog/apple-marketing-strategy.html>
7. JohnAllen. Eight things to learn from Apple's marketing strategy. 2020. URL: <https://www.appleworld.today/2020/10/26/eight-things-to-learn-from-apples-marketing-strategy/>
8. Macy Storm. The Benefits of Digital Marketing: 6 Advantages of Online Advertising. 2020. URL: <https://www.webfx.com/blog/marketing/benefits-of-digital-marketing/>
9. Nikki Gilliland. Eight awesome social campaigns from Starbucks. 2020. URL: <https://econsultancy.com/eight-awesome-social-campaigns-from-starbucks/>
10. Шамота Г. М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 247–253.

References:

1. Dakhno I. I. (2018). Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Available at: http://p-for.com/book_212
2. Honchar I. A., Babirad-Lazunin V. O. (2015). Kharakter formuvannia zovnishnoi torhivli Ukrainy: statystychna otsinka. *Statystyka Ukrainy*. № 2. S. 16–20.
3. Alenn D. 10 Steps to Create a Successful Promotion. Business know-how. Available at: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scspromo.html>
4. Martech Zone (2019). 10 Modern Technologies That Are Enhancing Digital Marketing. Available at: <https://martech.zone/modern-technologies-impacting-digital-marketing/>
5. Karpenko N. V and Ivannikova M. M. (2021). Digital Marketing Technologies in Small and Medium Enterprises. *Economic Bulletin NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, is. 18, pp. 114–118.
6. Mageplaza (2022). Apple Marketing Strategy: 8 Precious Lessons to Learn. Available at: <https://www.mageplaza.com/blog/apple-marketing-strategy.html>
7. Apple World Today (2020) Eight things to learn from Apple's marketing strategy. Available at: <https://www.appleworld.today/2020/10/26/eight-things-to-learn-from-apples-marketing-strategy/>
8. WebFX (2020). The Benefits of Digital Marketing: 6 Advantages of Online Advertising. Available at: <https://www.webfx.com/blog/marketing/benefits-of-digital-marketing/>
9. Econsultancy (2020). Eight awesome social campaigns from Starbucks. Available at: <https://econsultancy.com/eight-awesome-social-campaigns-from-starbucks/>
10. Shamota H. M. (2013). Formuvannia taktyky vykhodu pidpriemstva na zovnishnii rynok. *Ekonomichnyi forum*. № 1. S. 247–253.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-2>
УДК 330.341

Братусь Г. А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

Мазур Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент,
декан стаціонарних та заочних форм навчання,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Козлова А. І.

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри управління бізнесом
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

Bratus Hanna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Business Management,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Mazur Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of Permanent and Extramural Forms of Education,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Kozlova Alla

Candidate of Economics, Associate Professor,
Deputy Head of the Department of Business Management,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ACTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS

В статті здійснено розробку теоретико-методологічних положень щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі активізації їх інноваційної діяльності. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузі інноваційної діяльності підприємства, інноваційного менеджменту, конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Інформаційну базу склали матеріали науково-практичних конференцій, статистичні та аналітичні дані, що публікуються в економічній літературі та мережесевих джерелах інформації, а також результати практичної роботи та досліджень, проведених за безпосередньою учас-

тю авторів. Виділені, поряд із загальносистемними, спеціальні принципи активізації інноваційної діяльності (визнання пріоритетності інноваційних факторів, правова охорона інноваційних ідей, інформаційний взаємозв'язок, новаторська участь, зацікавленість у результатах своєї праці, державна підтримка), дотримання яких дозволить підвищити конкурентоспроможність. Обґрунтовані методи стимулювання діяльності з пошуку та реалізації нових ідей шляхом формування груп щодо активізації інноваційної діяльності на підприємствах. Виділені основні етапи та процедури з висування нових ідей: організація відбору та створення банку інноваційних ідей; розробка офіційного бланку інноваційних пропозицій; створення умов прояви ініціативи; забезпечення ефективного зворотного зв'язку з розробниками інноваційних пропозицій. Розроблено кількісні та якісні показники з оцінки активізації інноваційної діяльності, що забезпечує її результативність та мінімізує ризики. Обґрунтовано процес послідовності етапів активізації інноваційної діяльності на промислових підприємствах (визначення шляхів; розробка системи заходів, забезпечення постійного моніторингу), що дозволяє оцінити реальні ресурсні можливості підприємств та забезпечити можливість коригування прийнятих рішень. Розроблено методичні рекомендації щодо оцінки кадрового інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє розрахувати розмір премії конкретному працівникові залежно від його особистого вкладу у процес активізації та у підвищення ефективності, результативності та якості інноваційної діяльності.

Ключові слова: активізація інноваційної діяльності, промислові підприємства, підвищення конкурентоспроможності, управління.

Development of theoretical and methodological provisions on increasing the competitiveness of industrial enterprises based on the activation of their innovative activity. The theoretical and methodological basis of the study was formed by the scientific works of leading domestic and foreign scientists and specialists in the field of innovative activity of the enterprise, innovative management, competition and competitiveness of the enterprise. The information base was formed by materials of scientific and practical conferences, statistical and analytical data published in economic literature and network sources of information, as well as the results of practical work and research conducted with the direct participation of the authors. Along with the general system, special principles of activating innovative activity were highlighted (recognition of the priority of innovative factors, legal protection of innovative ideas, informational interconnection, innovative participation, interest in the results of one's work, state support), compliance with which will allow increasing competitiveness. Methods for stimulating the search and implementation of new ideas by forming groups to activate innovative activity at enterprises are substantiated. The main stages and procedures for proposing new ideas are highlighted: organizing the selection and creation of a bank of innovative ideas; developing an official form for innovative proposals; creating conditions for the manifestation of initiative; ensuring effective feedback with the developers of innovative proposals. Quantitative and qualitative indicators for assessing the activation of innovative activity are developed, which ensure its effectiveness and minimize risks. The process of sequencing the stages of activating innovative activity at industrial enterprises is substantiated (determining ways; developing a system of measures, ensuring constant monitoring), which allows assessing the real resource capabilities of enterprises and ensuring the possibility of correcting the decisions made. Methodological recommendations for assessing the personnel innovation potential of an enterprise are developed, which allows calculating the amount of the bonus for a specific employee depending on his personal contribution to the activation process and to increasing the efficiency, effectiveness and quality of innovative activity.

Keywords: activation of innovative activity, industrial enterprises, increasing competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції, відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам ринку, є найважливішим фактором успішної діяльності і викликає необхідність її постійної трансформації, економічного розвитку.

Стан української економіки багато в чому не відповідає вимогам сучасного ринку, інноваційної культури, інноваційного менталітету, розуміння, що саме інноваційний шлях і освоєння нових технологій може зміцнити економіку.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності не може бути досягнуто без високого рівня організації процесу активізації інноваційної діяльності промислових підприємств, що потребує формування їх науково-обґрунтованих теоретико-методологічних положень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані з інноваційною діяльністю

та конкурентоспроможністю, широко розглядаються у вітчизняній та зарубіжній літературі. Проблеми інноваційної діяльності підприємств присвячено роботи Б. Санто, Б. Твісса, М. Хучека, І. Шумпетера, Р. Янге та ін. Питанням конкуренції та конкурентних переваг, конкурентоспроможності товарів та підприємств присвячені праці Ф. Котлера, Дж. Лемпела, Р. Мінцберга, М. Портера та ін.

Високо оцінюючи внесок вищезазначених вчених та отримані ними результати, слід зазначити, що рівень розробленості проблеми активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств стосовно сучасної дійсності є недостатнім. Швидко змінюється ситуація потребує більш детального вивчення теми, пошуків нових підходів і методів.

Мета статті: розробка теоретико-методологічних положень щодо підвищення конкурентоспроможності промислових

підприємств на основі активізації їх інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Посилення уваги до дослідження проблеми активізації інноваційної діяльності промислових підприємств зумовлено, насамперед, тим, що в умовах ринкової економіки саме інноваційна діяльність є визначальним фактором у конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для стабільного довгострокового розвитку.

Аналіз літератури [1, 2, 3] показує, що в даний час активізація як наукова категорія досліджується в різних аспектах «Активізувати», означає спонукати до активності, оживити, посилити діяльність. Проведене дослідження понятійного апарату у цій галузі дозволило дійти висновку, що активізація інноваційної діяльності – це спонукання працівників до діяльності, що з створенням і впровадженням нововведень, використанням інновацій шляхом застосування певної системи принципів, методів і стимулів.

Для визначення існуючих проблем та розробки напрямів щодо активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, було проведено аналіз сучасного стану даної сфери, на основі якого були виявлені такі тенденції:

1) Україна має суттєвий кадровий доробок, який може послужити основою для побудови економіки, заснованої на знаннях.

2) Збільшення останніми роками витрат на науку та наукові дослідження.

3) Недостатня інноваційна активність, що характеризується низьким рівнем наукоємності продукції, виробленої в промисловості.

4) Переважання винаходів, спрямованих на підтримку чи незначне вдосконалення існуючих видів техніки та технологій.

5) Неєфективна інноваційна інфраструктура.

6) Збільшення кількості заявок отримання патенту.

Зацікавленість підприємств у досягненні високих результатів своєї діяльності викликає необхідність підвищення їхньої конкурентоспроможності, яка є найважливішим фактором забезпечення ефективності та створення умов для подальшого розвитку. Поняття конкурентоспроможності підприємства складне і трактується неоднозначно. На основі проведеного аналізу було уточнено поняття конкурентоспроможності підприємства як здатності виробляти продукцію, що відповідає вимогам ринку у певний період часу, та збільшувати її частку на основі внутрішніх

та зовнішніх конкурентних переваг підприємства, що формуються за рахунок активізації його інноваційної діяльності, ефективного використання інноваційного, кадрового та виробничого потенціалу.

Одними із значущих причин інноваційної пасивності, методологічної недостатності промислових підприємств є недоліки в існуючих підходах, принципах та методах щодо практичного використання нових технологій у процесі управління інноваційною діяльністю.

На підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства управління її активізацією необхідно здійснювати з урахуванням сукупності науково обґрунтованих принципів і методів. Для досягнення максимального ефекту активізації інноваційної діяльності необхідно постійно розвивати та вдосконалювати методологічну базу. Одним із найважливіших компонентів методологічних положень активізації інноваційної діяльності є принципи. Під принципом розуміється одна з вихідних основних вимог до процесу активізації інноваційної діяльності, виконання якого забезпечує його ефективність.

Для забезпечення ефективного процесу активізації інноваційної діяльності було проаналізовано та обґрунтовано низку загальносистемних та спеціальних принципів, характерні для даної сфери.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку спеціальних принципів активізації інноваційної діяльності підприємств.

1. Визнання пріоритетності інноваційних факторів для підвищення як конкурентоспроможності, так і ефективності діяльності підприємства в цілому. Найбільш слабкою ланкою сьогодні є не так фінансування, як відсутність навичок інноваційного менеджменту. Головною проблемою залишається розірваність зв'язків між основними учасниками інноваційного процесу, інформаційна непрозорість і тому низька мотивація як до розробки, так і до фінансування інновацій. Аналіз проблем, пов'язаних із прискоренням інтеграції науки і виробництва, впровадженням інноваційних процесів у промисловості, показує, що багато з них виникають через відсутність добре сформованої інфраструктури підтримки горизонтальних зв'язків між промисловими підприємствами, науковими та фінансовими організаціями.

2. Правова охорона інноваційних ідей. Результати інноваційної діяльності працівників – це конкурентні переваги підприємства та завдання будь-якого підприємства – їх захищати. Без забезпечення надійного правового

захисту результатів інноваційної діяльності ставиться під загрозу можливість їхнього ефективного використання.

3. Інформаційний взаємозв'язок. Під час здійснення інноваційної діяльності створюються інтенсивні інформаційні потоки, які задовольняють потреби окремих управлінських служб. У систему управління підприємством необхідно закладати підхід, що ґрунтується на використанні інтегрованої інформаційної системи, що забезпечує єдину базу для всіх підрозділів даного підприємства.

4. Активна та новаторська участь кожного співробітника у підвищенні ефективності інноваційної діяльності та конкурентоспроможності продукції. Виконання цього принципу передбачає використання різних методів матеріального та морального стимулювання у тому числі: встановлюючи заздалегідь високу зарплату та отримуючи в результаті відповідну високу якість; застосовуючи премії та нагороди за високі досягнення у сфері підвищення інноваційної активності; враховуючи індивідуальний потенціал та реальний внесок кожного у підвищення та забезпечення необхідної якості продукції; розвиваючи змагальність у роботі з підвищення та забезпечення високої ефективності між окремими працівниками, підрозділами та підприємствами.

5. Зацікавленість у результатах своєї праці всіх суб'єктів інноваційної діяльності. Все більшого інтересу набувають внутрішні мотиви, що стимулюють інноваційну діяльність. До них можна віднести такі: бажання реально відчувати результати своєї роботи, мати можливості для творчого пошуку, проявляти ініціативу, відчувати підтримку своєї новаторської діяльності з боку підприємства: як у формі матеріально-фінансового забезпечення проєктів, що ініціюються новаторами, так і у формі соціального визнання їх особливих ролі в організації.

6. Державна підтримка інноваційної діяльності. Вона дозволить визначити місце наукової та науково-технічної діяльності у державі, суспільстві, економіці; правовий статус науковця; множинність джерел фінансування підприємств, принципи управління науковою діяльністю; основні форми впливу органів державної влади на різних рівнях у сфері науки; відобразити правові засади регулювання міжнародного науково-технічного співробітництва.

Активізацію інноваційної діяльності необхідно здійснювати також на всіх етапах життєвого циклу інноваційної діяльності, тобто вона повинна пронизувати всі його стадії та

включати такі етапи: НДДКР, виробництво; реалізація; експлуатація (споживання); утилізація. Здійснення активізації кожному етапі життєвого циклу інноваційної діяльності забезпечує охоплення керуючими впливами всього комплексу стадій і етапів процесу інноваційної діяльності.

Поряд із принципами, результативність активізації інноваційної діяльності багато в чому залежить від методів, які будуть використані при її проведенні. При цьому під методами розуміються способи та прийоми здійснення управлінської діяльності та впливу на персонал підприємства для досягнення суттєвих результатів при активізації інноваційної діяльності.

У розвиток методів активізації інноваційної діяльності промислових підприємств можна назвати такий спосіб – формування груп з активізації інноваційної діяльності. Група з активізації інноваційної діяльності – це група співробітників різних підрозділів, які регулярно збираються та протягом певного часу обговорюють проблеми, пов'язані з активізацією інноваційної діяльності. Основною метою всієї теоретичної та практичної діяльності з організації таких груп є забезпечення перемоги у конкурентній боротьбі та підвищення ефективності діяльності підприємства.

До основних ідей діяльності груп можна віднести такі:

1. Групи з активізації інноваційної діяльності призначені для суттєвого поліпшення та розвитку інноваційної діяльності підприємства, його економічних та суб'єктивних показників у цій сфері.

2. Групи створюють умови для повсякденного особистісного та професійного зростання, розвитку творчих здібностей людини.

3. Групи допомагають створенню для підприємства атмосфери, у якій проявляється повага до кожного члена трудового колективу.

4. Групи сприяють активізації використання людського фактора.

Основними цілями діяльності груп щодо активізації інноваційної діяльності є:

1. Вишукувати додаткові можливості для ефективного вирішення проблем щодо активізації інноваційної діяльності з боку працівників та лінійного керівництва низового рівня, сприяти їх саморозвитку;

2. Створити таку атмосферу, де посиляться свідоме ставлення кожного співробітника до існуючих недоліків на підприємстві;

3. Функціонувати як «ядра» загальної системи управління, що забезпечить підтримку та запровадження політики активізації інноваційної діяльності підприємства.

Результати діяльності груп активізації інноваційної діяльності багато в чому залежить від використовуваного інструментарію. Серед них слід виділити метод системного аналізу, структуризації цілей, експертний, розрахунковий, порівнянь, моделювання, кореляційного та регресивного аналізу, аналогій, генерування ідей, планування експериментів, графічного моделювання. Зрештою успіх діяльності таких груп багато в чому залежить від масовості участі працюючих, яка може бути забезпечена планомірною копіткою роботою всього менеджерського корпусу підприємства. При цьому важливо стимулювати роботу груп «згори», спрямовуючи їхній творчий потенціал на вирішення найважливіших завдань для досягнення цілей підприємства.

З метою активізації інноваційної діяльності промислових підприємств необхідно: постійно здійснювати відбір та моніторинг найбільш значущих факторів та показників за її оцінкою; встановлювати взаємозалежності між цими факторами та ступенем інноваційної діяльності підприємств; на основі виявлених зв'язків та залежностей виробляти рекомендації щодо покращення становища в даній галузі. Систему управління підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності можна як схеми, у якій відбивається взаємозалежність головної мети і приватних завдань, потребують рішення. При цьому активізація інноваційної діяльності на промислових підприємствах розкривається за допомогою поділу необхідних дій на етапи, кожен з яких характеризується специфікою завдань, що вирішуються.

Активізація інноваційної діяльності підприємства нерозривно пов'язана з підготовкою висококваліфікованих фахівців, здатних розробляти та впроваджувати нововведення. Необхідно вдосконалювати систему зміцнення кадрового потенціалу, раціонального використання наявних трудових ресурсів, перепідготовки працівників з великим трудовим стажем і підготовки кадрів нового

покоління, добре знають закони ринкової економіки, добре орієнтуються у обстановці. Впровадження проведення оцінки кадрового потенціалу на підприємстві дозволить досягти якісної зміни структури кадрів, підвищити гнучкість використання робочої сили та активізувати інноваційну діяльність на промислових підприємствах, у тому числі за рахунок ротації робочих місць.

Проведення оцінки кадрового потенціалу дозволить виявити найбільш інноваційно-активних працівників, а також залежно від особистого внеску кожного співробітника у підвищення інноваційної активності та виконання показників ефективності, результативності та якості дозволить розрахувати розмір премій конкретного працівника.

Важливо відзначити, що активізувати інноваційну діяльність промислових підприємств можна лише постійно контролюючи готовність їх до перетворень. Необхідно стимулювати як у керівників, так і у фахівців промислових підприємств їх підприємницькі здібності до застосування нових методів організації та управління.

Висновки. Операції, пов'язані з проведенням оцінки взагалі та оцінки пропозицій та рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності, зокрема, можна об'єднати у три типові стадії: підготовчу; стадію оцінки та заключну.

Конкретна послідовність виконання методичних положень оцінки здебільшого залежить від мети, кваліфікації осіб, які проводять розробку та реалізацію методики, та ситуації оцінювання рівня активізації інноваційної діяльності.

Весь процес оцінки повинен проводитися при безперервно прямих і зворотних зв'язках кожної з вище перерахованих операцій, які слід виконувати, як мінімум у рамках кожної зі стадій, по можливості послідовно паралельно. Реалізація такого підходу дозволяє знизити період оцінювання та досягти цілей вирішення завдань оцінки у більш короткі терміни.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук М. К. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання держави. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23. С. 142–147.
2. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8 (74). С. 107–115.
3. Омельчак Г. В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 113–118.

References:

1. Bondarchuk, M. K. (2013), Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv yak chynnyk ekonomichnoho zrostannya derzhavy [Innovative development of enterprises as a factor of economic growth of the state]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 23, 142–147. [in Ukrainian]
2. Govorukha, Zh. A. (2007), Pytannya rozvytku innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv Ukrayiny [Issues of development of innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, 8 (74), 107–115. [in Ukrainian]
3. Omelchak, G. V. (2014), Kontseptual'ni osnovy rozvytku innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstv [Conceptual foundations of the development of the innovative potential of enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – State and regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship*, 2, 113–118. [in Ukrainian]

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-3>
УДК 658.5:330.34

Васильчак С. В.

доктор економічних наук, професор,
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Державного університету економіки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9757-1683>

Дубина М. П.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-0152>

Бойченко Е. Б.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1121-7160>

Vasylchak Svitlana

Doctor of Economics, Professor,
Educational and Scientific Institute of Economics and Business Education,
State University of Economics and Tehnology

Dubyna Marija

PhD in Economics, Associate Professor,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary
Medicine and Biotechnologies

Boichenko Elina

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Administration,
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

INVESTMENT STRATEGY FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

В роботі визначено фактори, що впливають на сталий розвиток кожного регіону окремо та країни в цілому. Виокремлено чинники модернізації економіки країни, зокрема інноваційно-інвестиційне зростання економіки регіонів. Наведено показники, якими характеризується інвестиційна активність регіону. Проведено аналіз інвестиційної активності регіонів України, проаналізовано динаміку зазначеного показника протягом останніх років. Враховуючи формулу середнього арифметичного показника, розраховано середній обсяг капітальних інвестицій в 2023 році за регіонами України. Визначена роль інвестиційної привабливості регіону. Виокремлено складові проблеми забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості регіонів України. Обґрунтовано необхідність формування інвестиційної стратегії регіонального розвитку в контексті концепції сталого розвитку.

Ключові слова: інвестиційна стратегія, формування, регіональний розвиток, концепція, сталий розвиток, країна, заходи, залучення, інвестиційний капітал.

The paper identifies factors that influence the sustainable development of each region separately and the country as a whole. The factors of modernization of the country's economy are highlighted, in particular, the innovation and investment growth of the regional economy. The indicators that characterize the investment activity of the region are given. The right choice of a project for investment can provide a fairly high and constant level of income for the investor. An analysis of investment activity in the regions of Ukraine was conducted, the dynamics of the specified indicator over

recent years were analyzed. Taking into account the formula of the arithmetic average indicator, the average volume of capital investments in 2023 by regions of Ukraine was calculated. The role of the region's investment attractiveness is determined. The components of the problem of ensuring a high level of investment attractiveness of the regions of Ukraine are identified. Among such components are identified: low level of investment attractiveness of the regional economy; regional disparities in investment projects; underdeveloped infrastructure; lack of own funds in local budgets; lack of a clear position in local administrations; presence of depressed territories. Measures are recommended to improve investment attractiveness and increase investment in the economy of the regions of Ukraine, which include the development of investment strategies for regional development in the context of the concept of sustainable development of the country, the development of investment passports and their placement on the websites of ATCs, development of spatial planning schemes for ATCs of their own territory, development of regional investment programs, formation and implementation of regional development budgets, cooperation with international organizations involved in supporting investment attraction processes. It is concluded that the issue of investment support for the development of Ukraine's regions remains open. It is important not only to provide favorable conditions for investment, but also to take into account the impact of global trends on the further development of regional economies. The formation of investment strategies for regional development in the context of the concept of sustainable development of the country and measures to attract investment capital are proposed.

Keywords: investment strategy, formation, regional development, concept, sustainable development, country, measures, attraction, investment capital.

Постановка проблеми. Стабільний розвиток як окремих регіонів, так і країни загалом, зростання їх економічного потенціалу та поліпшення рівня життя населення обумовлені рядом чинників. Серед них особливе значення мають: посилення економічної автономії регіонів, формування сприятливих передумов для їх соціально-економічного зростання, а також активне залучення фінансових ресурсів як внутрішніх, так і іноземних інвесторів. Із вирішенням даної проблеми пов'язане і покращення інвестиційної привабливості регіонів.

Активізація діяльності підприємств на основі інвестицій є ключовим чинником економічного зростання та забезпечення інвестиційної безпеки. Інвестиційний розвиток підприємств сприяє збільшенню загального обсягу виробництва, зростанню надходжень до місцевих бюджетів і стимулює розвиток регіональної економіки. Це набуває особливої ваги в умовах децентралізації, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці через впровадження передових технологій та модернізацію засобів виробництва.

Низький рівень інвестиційної активності в окремих регіонах України є одним із визначальних критеріїв депресивності територій – нарівні з рівнем доходів населення, зайнятості та кількістю безробітних [1, с. 77]. Пріоритетність формування інвестиційної стратегії розвитку держави й її регіонів визнається як науковою спільнотою, так і на законодавчому рівні [1, 2–4, 5]. Одним із рушіїв модернізації економіки країни є зростання інноваційно-інвестиційного характеру в регіональному контексті. Інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з інвестиційною, оскільки саме інвестиції забезпечують впровадження інновацій. Таким чином, реалізація ефективної інноваційної політики в умовах несприятливого інвестиційного середовища є практично неможливою [6]. Нагальною проблемою залишається

активне залучення інвестицій у регіональну економіку України, а також формування чіткої інвестиційної стратегії, що має розглядатися як складова сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема М. Барановського, С. Васильчак, В. Гесця, В. Головатюка, Б. Данилишина, Б. Дацишина, А. Двігуна, Я. Жаліла, Ф. Заставного, О. Кириченка, С. Коломийчука, Ю. Макогона, С. Науменкова, М. Пашути, Ю. Пахомова, А. Поддєрьогіна, С. Савелка, А. Сухорукова, О. Топчієва, В. Трегобчука, О. Шевченко, Д. Шиян та ін., які досліджували інноваційно-інвестиційний регіональний розвиток, методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіонів.

Водночас науково-методичне підґрунтя з питань оцінювання інноваційно-інвестиційного розвитку, а також механізмів залучення інвестицій у регіональну економіку України, залишається недостатньо опрацьованим. Зокрема, потребує подальшого дослідження формування інвестиційної стратегії регіонального розвитку, яку необхідно розглядати крізь призму сталого розвитку держави. Крім цього, в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування суттєво зростає значення органів місцевої влади в управлінні інвестиційними потоками, що вимагає додаткового аналізу та визначення пріоритетних напрямів наукових розвідок.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу інвестиційної активності регіонів України крізь призму концепції сталого розвитку, оцінка динаміки цього показника за останні роки та обґрунтування важливості розробки інвестиційної стратегії для забезпечення ефективного регіонального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах, умовах ведення Росією війни проти України, надважливого значення

набирає питання формування інвестиційної стратегії розвитку регіонів, зокрема тих, на яких ведуться бойові дії та які розміщені по сусідству із лінією бойових дій. В умовах сучасної економіки активізація інвестиційної діяльності виступає одним із найрезультативніших інструментів економічної трансформації - інвестиції забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та сприяють соціально-економічному оновленню регіону, адже мають прямий вплив на перспективи довготривалого зростання. У цьому контексті важливим є застосування інвестиційних стратегій як ключового механізму стимулювання регіонального розвитку.

У рамках проведеного дослідження для поглибленої оцінки рівня економічного зростання запропоновано методику формування рейтингу інвестиційної активності регіонів України. Основою для відповідних розрахунків слугують статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також офіційна інформація органів влади на національному та місцевому рівнях.

Рівень інвестиційної активності регіону визначається показниками дохідності, що свідчать про наявний потенціал економічного зростання, а також загальною інвестиційною привабливістю та фінансовими можливостями для залучення капіталу, сформованими на основі внутрішніх ресурсів. Водночас до уваги беруться показники ліквідності, які характеризують динаміку грошових потоків у регіоні та здатність конвертувати прибутки в реальні фінансові ресурси.

З метою проведення аналізу інвестиційної активності регіонів України в контексті концепції сталого розвитку, досліджено динаміку зазначеного показника протягом останніх років за регіонами України (табл. 1).

Як показують дані таблиці, обсяги капітальних інвестицій в 2023 році порівняно із 2022 роком збільшились майже у всіх регіонах України, окрім Запорізької області. Якщо проаналізувати відхилення показників 2023 року до довоєнного 2021 року, то обсяги капітальних інвестицій зменшилися майже по всіх регіонах України, окрім Західних областей та окремих Центральних: Львівської, Тернопільської, Волинської, Чернівецької, Житомирської, Хмельницької, Черкаської, Вінницької, Київської та м. Києва.

Враховуючи формулу середнього арифметичного розраховано середній обсяг капітальних інвестицій в 2023 році за регіонами України, який рівний 25091 млн грн. Вище середнього показника було інвестовано капітальних інвестицій в регіональну економіку в 2023 році в наступних регіонах країни:

Дніпропетровська область – 63068 млн грн, Київська – 51184 млн грн, Львівська – 44790 млн грн та м. Київ – 226009 млн грн.

Наочно обсяг капітальних інвестицій за регіонами України у 2023 році відображено на наступному рисунку.

Аналіз вкладених інвестицій доводить, що інвестиційні процеси в регіонах потребують поживлення. З метою цього доцільно формувати інвестиційну стратегію їх розвитку, зокрема в умовах війни та після воєнного стану.

Ефективна організація інвестиційного процесу в регіонах є важливою передумовою успішної реалізації цілей соціально-економічного розвитку. Активне залучення інвестицій сприяє зменшенню міжрегіональних дисбалансів та стимулює рівномірний розвиток територій. Вдалий вибір об'єкта інвестування може гарантувати стабільний і високий прибуток для інвестора, водночас забезпечуючи економічне зростання регіону. Як правило, реалізація інвестиційних проєктів відбувається в тих областях, де для цього створено найбільш сприятливі умови.

Першочерговим кроком для компетентного інвестора є аналіз інвестиційної привабливості конкретного регіону. Цей показник відображає рівень розвитку економічного, правового, політичного, соціального та фінансового середовища у сфері інвестування. Інвестиційна привабливість формує напрями руху капіталу, міграції інтелектуального потенціалу, рівень інфляційного тиску, а також залежить від комплексу інших економічних чинників. Створенню позитивного інвестиційного клімату сприяє зростання обсягів як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій [9]. Як видно ці процеси взаємопов'язані.

В результаті дослідження проблематики забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості регіонів України виокремлено ряд її складових, зокрема (рис. 2):

- 1) недостатній рівень інвестиційної привабливості економіки регіонів;
- 2) значні територіальні диспропорції у розміщенні інвестиційних проєктів;
- 3) слабкий розвиток інфраструктурної бази;
- 4) дефіцит фінансових ресурсів у місцевих бюджетах;
- 5) відсутність узгодженої інвестиційної політики на місцевому рівні;
- 6) наявність соціально-економічно відсталіх (депресивних) територій.

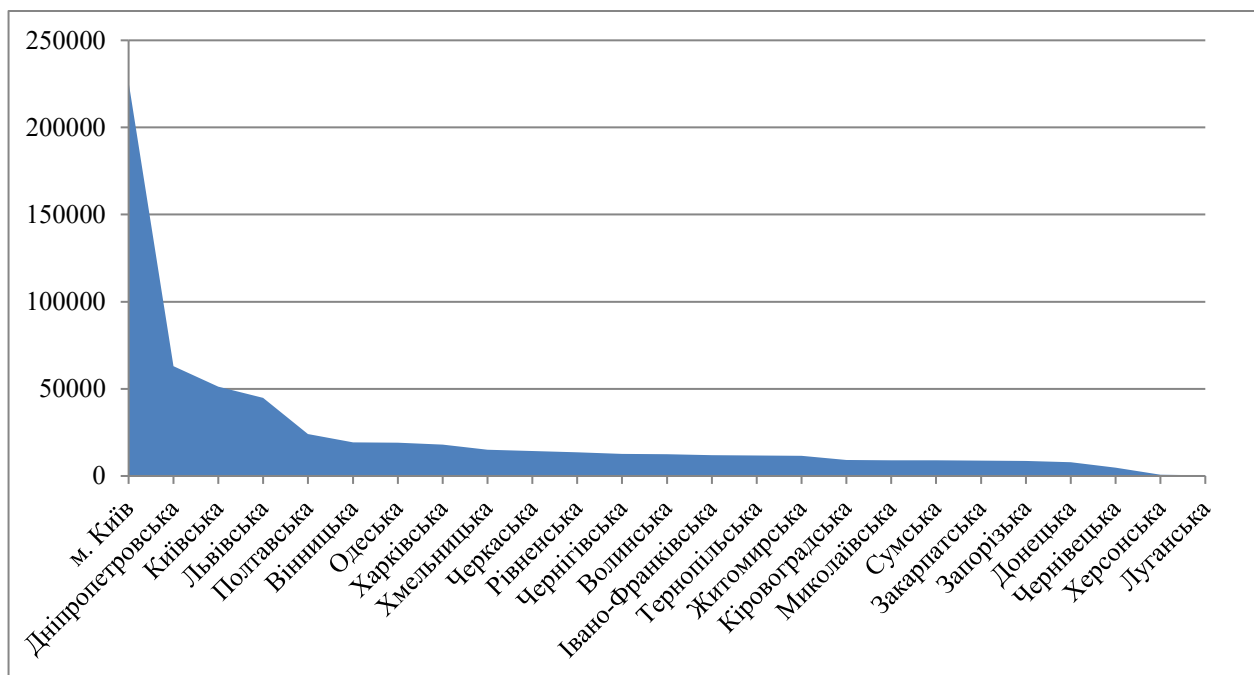
З урахуванням наведеного обґрунтування запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості та активізацію інвестування в економіку регіонів України (див. рис. 3).

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за регіонами України протягом 2020–2023 рр., млн грн

Регіони	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				2021 р.	2022 р.
Україна	673899	409660	627281	-46618	217621
Вінницька	16922	14122	19212	2290	5090
Волинська	11718	9535	12497	779	2962
Дніпропетровська	78484	40478	63068	-15416	22590
Донецька	32478	5565	7842	-24636	2277
Житомирська	11485	6113	11566	81	5453
Закарпатська	9184	6818	8893	-291	2075
Запорізька	21039	9312	8564	-12475	-748
Івано-Франківська	12282	6851	12002	-280	5151
Київська	44288	31169	51184	6896	20015
Кіровоградська	8679	7097	9147	468	2050
Луганська	4497	271	336	-4161	65
Львівська	31484	26161	44790	13306	18629
Миколаївська	12136	5009	8991	-3145	3982
Одеська	24149	13547	19150	-4999	5603
Полтавська	28045	17538	24131	-3914	6593
Рівненська	21469	12043	13506	-7963	1463
Сумська	10555	5498	8957	-1598	3459
Тернопільська	10660	8502	11823	1163	3321
Харківська	24648	9586	18057	-6591	8471
Херсонська	14617	700	744	-13873	44
Хмельницька	13515	9753	15153	1638	5400
Черкаська	12300	9228	14284	1984	5056
Чернівецька	4290	3359	4742	452	1383
Чернігівська	10294	8306	12632	2338	4326
м. Київ	204683	143100	226009	21326	82909

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 8]

**Рис. 1. Обсяг капітальних інвестицій за регіонами України у 2023 році, млн грн**

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 8]

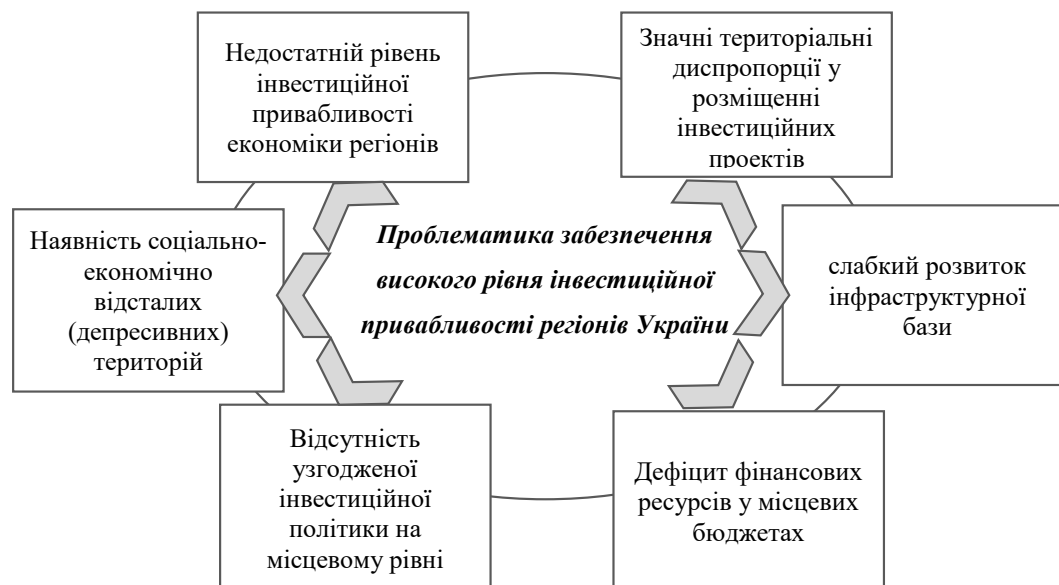


Рис. 2. Складові проблематики забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості регіонів України

Джерело: побудовано авторами

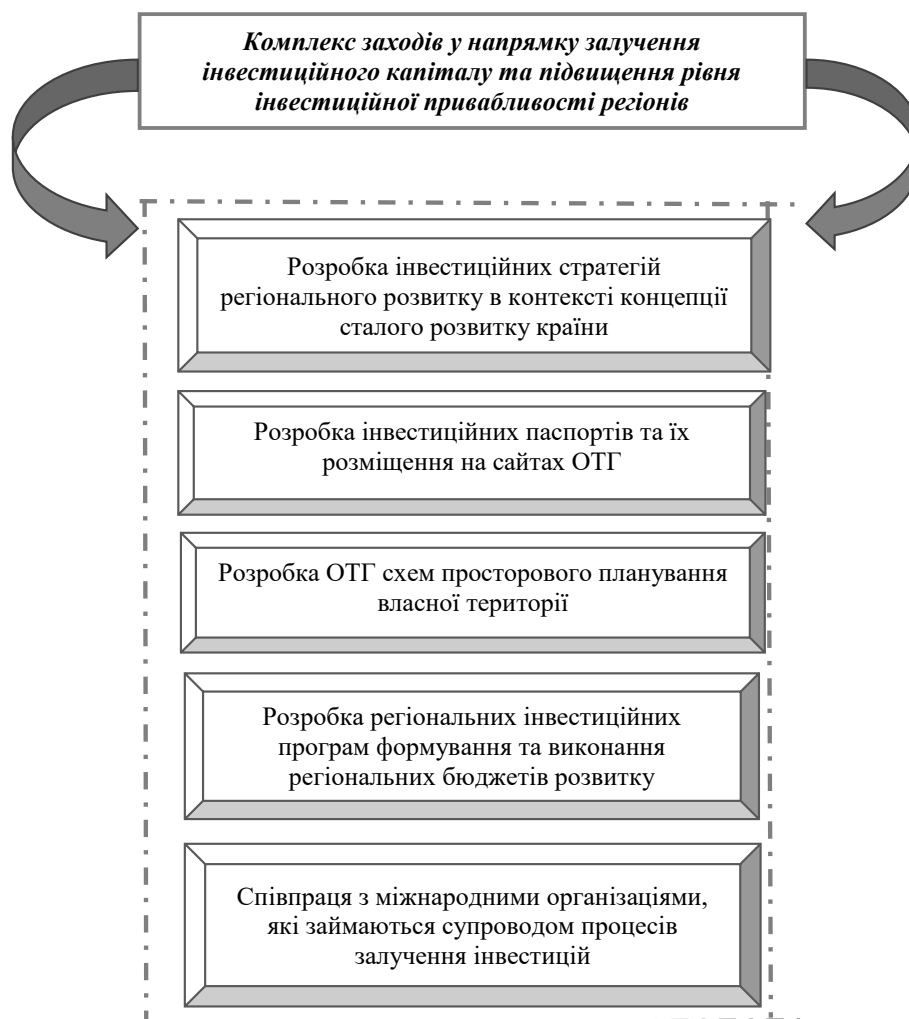


Рис. 3. Заходи залучення інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів України в контексті концепції сталого розвитку країни

Джерело: побудовано авторами

Висновки. У підсумку проведеного дослідження можна стверджувати, що питання інвестиційного забезпечення розвитку регіонів України залишається відкритим. Актуальним є питання подальших розвідок у напрямку фінансування інвестицій за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів, а також пошуку додаткових джерел залучення коштів, зокрема

і за допомогою міжнародних інституцій. Важливо не тільки забезпечувати сприятливі умови для інвестування, але й враховувати вплив глобальних трендів на подальший розвиток регіональних економік. Запропоновано формування інвестиційних стратегій регіонального розвитку в контексті концепції сталого розвитку країни та заходи залучення інвестиційного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова КМУ від 21 липня 2006 р. № 1001. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control>.
2. Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003–2015 роки: Постанова КМУ від 26.04.2003 р. № 634. URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmaket/ust/6/60/9.html>.
3. Концепція державної регіональної політики: схвалена Указом Президента України 25 травня 2001 року №341/2001. URL: <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/doc.php?code=341/2001>.
4. Мінекономіки: Уряд схвалив Концепцію розвитку національної інноваційної системи. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=223213163.
5. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 8.09.2005р. № 2850-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2005. № 51. С. 548.
6. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник НАН України*. 2002. № 2. С. 18–22.
7. Головне управління статистики у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?2711114.
8. Сайт Державної служби статистики України. Розділи: «Капітальні інвестиції» та «Регіональна статистика: капітальні інвестиції». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Бахур Н. В. Інвестиційне забезпечення розвитку регіонів України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9063>.
10. Головатюк В. М., Соловйов В. П. Проблеми поліпшення інноваційної сприятливості регіональних економік. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 89–98.
11. Двігун А. О. Диспропорції та структурні зміни в економіці регіонів України та їх вплив на розвиток регіонів. *Review of Transport Economics and Management*. 2019. Вип. 2 (18). С. 74–82. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/190589/191557>.
12. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-politykyregionalnogo-rozvytku-v-ukraini.pdf>.
13. Стратегія сталого розвитку регіону: моногр. / І.О. Александров, О.В. Половян, О.Ф. Коновалов, О.В. Логачова, М.Ю. Тарасова; за заг. ред. д.е.н. І.О. Александрова / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 204 с. ISBN 978-966-1571-84-5.
14. Сухоруков А. Проблеми підвищення інвестиційної активності регіонів. URL: <http://www.niisp.gov.ua/articles/66/>.
15. Шевченко О. В. Інвестиційна активність регіонів України: вплив на економічне зростання. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 175–181.
16. Lucas R. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 1988. Vol. 22.

References:

1. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na period do 2015 roku: Postanova KМУ vid 21 lypnia 2006 r. № 1001. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control>.
2. Kompleksna prohrama realizatsii na natsionalnomu rivni rishen, pryiniatykh na Vsesvitnomu samiti zi staloho rozvytku, na 2003–2015 roky: Postanova KМУ vid 26.04.2003 r. № 634. URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmaket/ust/6/60/9.html>.
3. Kontseptsiiia derzhavnoi rehionalnoi polityky: skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy 25 travnia 2001 roku №341/2001. URL: <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/doc.php?code=341/2001>.
4. Minekonomiky: Uriad skhvalyv Kontseptsiiu rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=223213163.
5. Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv: Zakon Ukrainy vid 8.09.2005r. № 2850-IV // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 2005. № 51. S. 548.
6. Trehobchuk V. Kontseptsiiia staloho rozvytku dlia Ukrainy. *Visnyk NAN Ukrainy*. 2002. № 2. S. 18–22.
7. Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?2711114.

8. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Rozdily: "Kapitalni investytsii" ta "Rehionalna statystyka: kapitalni investytsii". URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Bakhur N. V. Investytsiine zabezpechennia rozvytku rehioniv Ukrainy: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9063>
10. Holovatiuk V. M., Soloviov V. P. Problemy polipshennia innovatsiinoi spriyatlyvosti rehionalnykh ekonomik. *Rehionalna ekonomika*. 2010. № 1. S. 89–98.
11. Dvahun A. O. Dysproportsii ta strukturni zminy v ekonomitsi rehioniv Ukrainy ta yikh vplyv na rozvytok rehioniv. *Review of Transport Economics and Management*. 2019. Vyp. 2 (18). S. 74–82. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/190589/191557>
12. Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini : nauk. dop. / [Shevchenko O. V., Romanova V. V., Zhalilo Ya. A. ta in.]; za nauk. red. d-ra ekon. nauk Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD, 2020. 153 s. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-politykyregionalnogo-rozvytku-v-ukraini.pdf>
13. Stratehiia staloho rozvytku rehionu: monohr. / I.O. Aleksandrov, O.V. Polovian, O.F. Konovalov, O.V. Lohachova, M.Iu. Tarasova; za zah. red. d.e.n. I.O. Aleksandrova / NAN Ukrainy. In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk, 2010. 204 s. ISBN 978-966-1571-84-5.
14. Sukhorukov A. Problemy pidvyshchennia investytsiinoi aktyvnosti rehioniv. URL: <http://www.niisp.gov.ua/articles/66/>
15. Shevchenko O. V. Investytsiina aktyvnist rehioniv Ukrainy: vplyv na ekonomichne zrostannia. *Stratehichni priorytety*. 2009. № 1 (10). S. 175–181.
16. Lucas R. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 1988. Vol. 22.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-4>
УДК 338.1:336.7

Масло А. І.

кандидат економічних наук, докторант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Maslo Andrii

PhD in Economic Sciences, Doctoral Student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІРЖОВИХ АКТИВІВ НА ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ

ECONOMIC ESSENCE AND CLASSIFICATION OF EXCHANGE ASSETS ON ORGANIZED COMMODITY MARKETS

Метою даного дослідження є розгляд економічної сутності біржових активів та наведення їх класифікації. Відзначено, що в умовах глобалізації організовані товарні ринки, завдяки вимогам ринкових учасників, стали універсальними біржовими електронними майданчиками і значно розширили спектр біржових активів, залучивши не лише товарні активи, а й значну кількість фінансових інструментів. На основі узагальнення наявних поглядів, здійснено уточнення економічної сутності біржових товарних активів, як сукупності товарів, до яких відносяться різні види сировини чи напівфабрикатів, які можуть бути використані у якості базових активів для укладання біржових контрактів, стандартизовані за якісними та кількісними параметрами у вигляді біржових специфікацій. Проаналізовано тенденції міжнародної біржової торгівлі енергоресурсами, аграрною продукцією, металами, іншими активами.

Ключові слова: біржові активи, товарні активи, організовані товарні ринки, біржова торгівля, товарні біржі.

The purpose of this study is to consider the economic essence of exchange-traded assets and to establish their classification in the organized commodity markets. It is noted that in the conditions of globalization, organized commodity markets have become universal exchange electronic platforms and have significantly expanded the range of assets, attracting not only commodity, but also a significant number of financial instruments. According to domestic legislation, exchange-traded assets are goods admitted to trading on commodity exchanges in accordance with the rules of commodity exchanges and they can include various types of products and other things, as well as derivative contracts on commodity assets. Based on the generalization of existing views, the economic essence of exchange-traded commodity assets has been clarified as a set of goods, which include various types of raw materials or semi-finished products that can be used as underlying assets for concluding exchange contracts, standardized according to qualitative and quantitative parameters in the form of exchange specifications. It is noted that in world practice it is customary to classify types of exchange-traded assets into two main groups: commodity and financial. The parameters of exchange-traded contracts can be developed by exchanges and systematized in specifications. It is noted that in the process of formation and development of international exchange trading, certain requirements for the characteristic features of basic assets have gradually been formed: competitiveness, mass, interchangeability, ease of storage and transportation, and standardization. It is noted that the possibility of applying standardization to exchange-traded assets made it possible to unify exchange-traded futures contracts – derivatives using exchange specifications. The classification of commodity assets is given by the following groups: energy resources; metals; agricultural raw materials and semi-finished products; industrial products and semi-finished products; timber; commodity asset indices; other types of goods.

Keywords: exchange assets, commodity assets, organized commodity markets, exchange trading, commodity exchanges.

Постановка проблеми. Еволюція біржової торгівлі на організованих товарних ринках у світовій практиці свідчить про трансформаційні зміни упродовж усієї історії становлення та розвитку даного сегменту ринкової економіки. Суб'єкти ринку постійно потерпають від цінової волатильності і потребують інструментів для їх мінімізації. У зв'язку з цим, біржові контракти набули широкого застосування у розробці цінових стратегій

торгівлі та управління ризиками. Необхідно зазначити, що на початку товарні біржі запровадили та поширили торгівлю біржовими контрактами з обов'язковою поставкою товарних активів, серед яких була сільсько-господарська продукція, проте з часом зростала роль фінансових активів на міжнародних торгових майданчиках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджування особливостей біржової торгівлі

різними видами товарних та фінансових активів нині викликають особливу актуальність та знайшли місце у багатьох наукових працях, зокрема наступних вітчизняних вчених: М. Бендарчука [5], М. Ільчука [3], С. Кваші, І. Охріменка, І. Полікарпова [5], В. Радька, Ю. Рубана, М. Солодкого [3], О. Сохацької [4], В. Фенчака [4], В. Яворської [3] та інших.

Метою даного дослідження є вивчення економічної сутності біржових активів та виявлення їх класифікації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організованих товарних ринків.

Виклад основного матеріалу. Розвинутий організований товарний ринок є невід’ємною складовою сучасної глобальної економічної системи, адже він забезпечує виконання ключових економічних функцій: прозорість ціноутворення, підвищення ліквідності біржової торгівлі, управління ризиками. В умовах глобалізації організовані товарні ринки, завдяки вимогам ринкових учасників, стали універсальними біржовими електронними майданчиками і значно розширили спектр біржових активів, залучивши не лише товарні активи, а й значну кількість фінансових інструментів.

Згідно вітчизняного законодавства, біржові активи – це біржові товари, допущені до біржових торгів на товарних біржах у відповідності з правилами товарних бірж, до них можуть бути віднесені різні види продукції та інші речі, а також деривативні контракти на товарні активи [1–2].

Узагальнюючи наявні погляди [1–6], економічну сутність біржових активів можна визначити, як сукупність товарів, до яких відносяться різні види сировини чи напівфабрикатів, які можуть бути використані у якості базових активів для укладання біржових контрактів, стандартизовані за якісними та кількісними параметрами у вигляді біржових специфікацій.

У світовій практиці прийнято класифікувати види біржових активів за двома основними групами: товарні активи та фінансові інструменти. Параметри біржових контрактів можуть бути розроблені біржами і систематизовані у специфікаціях. Кожна біржа має право висувати свої вимоги до біржових активів, проте висока конкуренція сприяє уніфікації та наближенню стандартів незалежно від географії розташування біржових майданчиків.

У процесі становлення та розвитку міжнародної біржової торгівлі поступово сформувались певні вимоги до характерних ознак біржових активів. На організованих товарних ринках в обігу можуть перебувати біржові активи, які мають відповідати певних ознакам.

Конкурентне середовище являється досить важливим для організації біржової торгівлі, яка має відбуватись прозоро і відкрито, а також з одночасним доступом до біржових торгів усіх бажаючих учасників. Біржова ціна може бути сформована на основі конкурентного співвідношення попиту і пропозиції та визначення ціни рівноваги.

Масовість вказує на необхідність масового попиту і пропозиції, іншими словами, наявність великої кількості виробників та споживачів, що забезпечать безперервність проведення біржової торгівлі біржовими активами.

Взаємозамінність є важливою ознакою біржових активів, адже надає можливість формувати біржові спред-стратегії на основі використання біржових активів, які можуть доповнювати один одного або, у разі необхідності, замінювати один одного. Це значно розширить потенційні можливості учасників біржової торгівлі в управлінні цінovими ризиками на товари-замінники.

Простота зберігання та транспортування були важливими ознаками, особливо на

Таблиця 1

Основні ознаки біржових активів

№	Ознака	Характеристика
1	конкурентність	наявність високого попиту та пропозиції на біржові активи, що надає можливість забезпечити прозорість і конкурентні умови ціноутворення
2	масовість	виробництво товарів у великих обсягах, що забезпечує безперервність біржової торгівлі даними активами
3	взаємозамінність	наявність схожих товарів, які можуть доповнювати один одного і при необхідності замінити їх
4	простота зберігання і транспортування	довгий термін зберігання базових активів та простота їх поставки, використання біржових складів
5	стандартизація	наявність можливості здійснення стандартизації базових активів та уніфікації умов біржових угод

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 378]

перших етапах розвитку біржової торгівлі товарними активами з виконанням поставки реальних активів за біржовими контрактами. Біржові товари, які швидко псувались, зокрема деякі сільськогосподарські активи, поступово були витіснені з біржової торгівлі. Водночас, нові технологічні підходи у зберіганні товарних активів, наприклад заморожений концентрований апельсиновий сік, м'ясо, масло, сухе молоко, забезпечили можливість зробити їх об'єктами біржової торгівлі і нині.

Важливе значення також відводиться простоті та стандартизованості біржових активів. Стандартизовані параметри можуть бути сформовані на основі передбачених законодавчих стандартів якості товарних активів, з врахуванням особливостей зберігання та умов поставок. Таким чином, біржові активи мають легко стандартизуватись і відповідати певним технічним вимогам, серед яких: взаємозамінність серед груп товарних активів, легке транспортування та зберігання, довгий термін придатності, наявність певних якісних характеристик, можливість використання конкурентних умов ціноутворення.

Стандартизація біржових активів міститься в уніфікованих формах біржових угод, які формуються у специфікаціях за наступними характеристиками (рис. 1).

Можливість застосування стандартизації до біржових активів надала змогу уніфікувати

біржові строкові контракти – деривативи за допомогою біржових специфікацій.

Кожна біржа, у відповідності до затверджених правил торгівлі, має можливість затверджувати свої специфікації для біржових деривативних контрактів на різні види товарних активів на організованих товарних ринках. З метою порівняння розглянуто специфікації ф'ючерсних контрактів на кукурудзу Чиказької біржі CME Group та європейської Euronext [7–8].

Стандартизація обох вище вказаних ф'ючерсних контрактів на кукурудзу вказує на те, що кожна з товарних бірж при розробці своєї специфікації враховувала специфіку своїх спотових ринків кукурудзи, що відображено у стандартизації параметрів кількості та місяців поставки.

Уніфікація параметрів біржових товарів забезпечила додаткові можливості для використання різних способів виконання біржових контрактів. Тривалий час на початку розвитку біржової торгівлі товарними активами поставка товарів була обов'язковою. Стандартизація параметрів біржових контрактів визначила можливість закриття позицій без поставки товарних активів, використовуючи розрахунковий спосіб. Нині понад 99 % усіх біржових контрактів на міжнародних товарних біржах може бути ліквідована у розрахунковий спосіб. Така ситуація значно підвищила



Рис. 1. Характеристики біржових активів у біржових специфікаціях

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Порівняння специфікацій ф'ючерсних контрактів на кукурудзу

№	Параметри	CME Group	Euronext
1	біржовий тікер	ZC	EMA
2	кількість	5000 бушелів (127 т)	50 т
3	ціна котирування	центи доларів США	євроценти
4	мінімальний крок ціни	¼ цента за бушель (12,50 дол. США за контракт)	25 євроцентів/т (12,50 Євро за контракт)
5	біржова платформа і період торгової сесії	CME Globex: 7:00 p.m. – 7:45 a.m. та 8:30 a.m. – 1:20 p.m. (неділя – п'ятниця) CST	Optiq: Попереднє відкриття: з 7:04 до 10:45. Торгова сесія: з 10:45 до 18:30. (Париж)
6	місяці торгівлі	березень, травень, липень, вересень, грудень	січень, березень, червень, серпень, листопад
7	спосіб закриття	розрахунковий/з поставкою	розрахунковий/з поставкою
8	початкова/підтримуюча маржа станом на 9.04.2025р.	CME ClearPort: 1155/1055 дол. США	Euronext Clearing: 1000/1500 Євро
9	останній день торгівлі	робочий день, що передує 15-му календарному дню контрактного місяця	5 число місяця поставки, якщо це неробочий день, то перший торговий день перед цим днем

Джерело: побудовано автором на основі [7–8]

ліквідність біржових торгів і вивела міжнародну біржову торгівлю на нові рекордні показники (рис. 2).

З 2019 р. по 2024 р. обсяги біржової торгівлі на міжнародних товарних і фондових біржах зросли у 6 разів. Це пов'язано із значною зацікавленістю ринкових учасників до біржових інструментів, а також зростанням обсягів біржової торгівлі фінансовими інструментами, тоді як біржова торгівля товарними активами на організованих товарних ринках за цей період зросла лише у 1,7 рази.

Стабільність у торгівлі товарними активами можна також пояснити тим, що їх

ціноутворення досить тісно пов'язане з спотовими ринками і використанням біржових деривативних контрактів на товарні активи у якості інструментів хеджування цінних ризиків, тоді як спекулятивні стратегії набагато частіше застосовуються з використанням біржових деривативних контрактів на фінансові активи.

У сучасних умовах організовані товарні ринки забезпечують біржову торгівлю наступними групами товарних активів [3, с. 374; 4–6]:

- енергоресурси;
- метали;
- сільськогосподарська сировина та напівфабрикати;

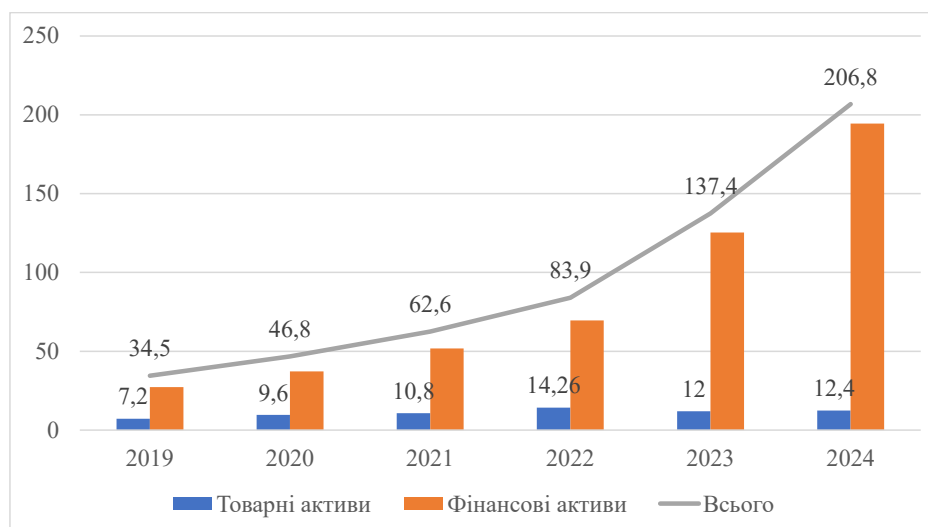


Рис. 2. Міжнародна біржова торгівля за видами активів, млрд угод

Джерело: побудовано автором на основі [10]

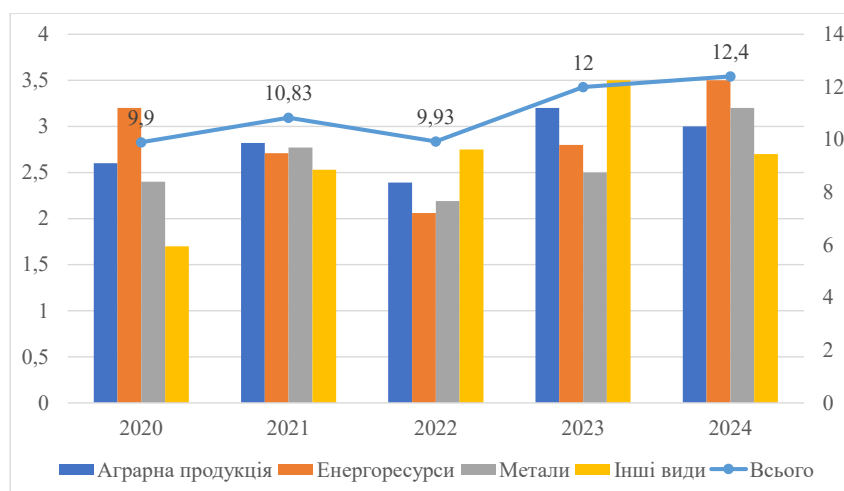


Рис. 3. Динаміка та структура міжнародної біржової торгівлі товарними активами, млрд угод

Джерело: побудовано автором на основі [10]

- промислова продукція та напівфабрикати;
- лісоматеріали;
- індекси на товарні активи;
- інші активи.

Біржова торгівля товарними активами характеризується певною специфікою, адже до біржових торгів можуть бути допущені лише сировина та напівфабрикати, а не готова продукція. Це створює ефективні і прозорі умови для біржового ціноутворення. Так, біржова торгівля сільськогосподарською продукцією за останні 5 років зросла на 15 %, енергоресурси – на 9 %, метали – на 33 %, інші види – на 59 %.

Необхідно відмітити, що важливою особливістю сучасної біржової торгівлі на організованих товарних ринках є відсутність прямої купівлі-продажу реальних товарних активів на міжнародних товарних біржах, де

здебільшого відбувається реалізація строкових біржових контрактів, вартість яких є похідною від вартості базових активів.

Висновки. Біржова торгівля товарними активами вимагає застосування встановлених вимог до характеристик біржових активів. Важливо відмітити, що при якісній оцінці біржових активів для біржової торгівлі обирається товарний актив базової якості, тоді як ціноутворення на інші види чи сорти формується за встановленою процедурою, яка описана у правилах біржової торгівлі. Отже, біржові товарні активи мають бути масового виробництва, однорідними, кількісно та якісно стандартизованими, знеособленими та взаємозамінними, продаватись великими партіями, що надасть змогу підтримувати ліквідність біржової торгівлі через велику зацікавленість до них з боку ринкових учасників.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про товарні біржі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Солодкий М.О., Ільчук М.М., Яворська В.О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ : НУБП України, 2023. 588 с.
4. Сохацька О.М. Біржова справа: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 655 с.
5. Бендарчук М.М., Полікарпов І.С. Біржові товари. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2004. 279 с.
6. Фенчак В. В. Біржові товари – актуальний об'єкт сучасного товарознавства. Вісник ЛТЕУ. 2018. № 19. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/view/314>. (дата звернення: 10.04.2025).
7. Corn Futures – Contract Specs. URL: <https://www.cmegroup.com/markets/agriculture/grains/corn.contractSpecs.html>. (дата звернення: 10.04.2025).
8. Euronext Corn futures. URL: <https://live.euronext.com/en/product/commodities-futures/EMA-DPAR/contract-specification>. (дата звернення: 10.04.2025).
9. Data resources. URL: https://www.fia.org/fia/data-resources?utm_source=FIAWeb&utm_medium=Top. (дата звернення: 10.04.2025).

References:

1. Zakon Ukrainy "Pro tovarni birzhi" [About Commodity exchanges]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (accessed April 10, 2025). (in Ukrainian)
2. Zakon Ukrainy "Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky" [About capital markets and organized commodity markets]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (accessed April 10, 2025).
3. Solodkyi M. O., Ilchuk M. M., Yavorska V. O. (2023) Birzhova torhivlia na tovarnykh rynkakh [Exchange trading in commodity markets]. Kyiv: NULES of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Sokhatska O. M. (2014) Birzhova sprava [Exchange activities]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
5. Bendarchuk M. M., Polikarpov I. S. (2004) Birzhovi tovary [Exchange assets]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi komertsiiinoi akademii. (in Ukrainian).
6. Fenchak V. V. (2018) Birzhovi tovary – aktualnyi ob'ekt suchasnoho tovaroznavstva [Exchange assets – a relevant object of modern commodity science]. *Visnyk LTEU*. vol. 19. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/view/314> (accessed April 10, 2025).
7. Corn Futures – Contract Specs. Available at: <https://www.cmegroup.com/markets/agriculture/grains/corn.contractSpecs.html> (accessed April 10, 2025).
8. Euronext Corn futures. Available at: <https://live.euronext.com/en/product/commodities-futures/EMA-DPAR/contract-specification> (accessed April 10, 2025).
9. Data resources. Available at: https://www.fia.org/fia/data-resources?utm_source=FIASWeb&utm_medium=Top (accessed April 10, 2025)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-5>
УДК 338.45:69

Можарський Б. Л.

аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6913-4891>

Mozharskyi Bogdan

Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF A STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Мета роботи. Провести аналіз та визначити напрями формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. **Методологія.** Теоретичну та методичну основу дослідження склали матеріали та роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі стратегічного управління, законодавчі акти, урядові постанови. Стаття базується на загальнонауковій методології, що передбачає використання загальних прийомів пізнання (порівняння та аналогія, аналіз та синтез, індукція та дедукція), а також використання економіко-математичних, статистичних та експертних методів аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованої трирівневої моделі формування стратегії розвитку будівельного підприємства на ринку житлового будівництва, що підвищує конкурентоспроможність підприємств цієї галузі. Досліджено теорію та практику розвитку стратегічного менеджменту в ринкових умовах, проаналізувати основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Досліджено та виявлено основні фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств. Розроблено трирівневий алгоритм формування стратегії розвитку будівельних підприємств. Розроблено методiku оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств, що ґрунтується на інтегральній системі показників, що відображають галузеву специфіку будівельної галузі. Розроблено та обґрунтовано модель формування та реалізації інноваційної та маркетингової стратегії будівельного підприємства з урахуванням специфіки ринку житлового будівництва. **Висновки.** Проведено додаткову класифікацію та систематизацію зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств, на основі адресності та виділення специфічних факторів характерних для цієї галузі. Запропоновано алгоритм формування стратегії підприємства, заснований на наступних трьох основних рівнях: рівень бізнес-процесів, виробничо-технологічний рівень, рівень комплексу маркетингу. Розроблено розширену методiku оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства, на основі системи показників, що включають інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Побудовано модель формування інноваційної стратегії будівельного підприємства, що включає поетапний аналіз основних факторів та процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, проведенні інвестиційного та маркетингового аналізу.

Ключові слова: будівельне підприємство, конкурентні умови, стратегія підвищення конкурентоспроможності.

The purpose of the work. To conduct an analysis and determine the directions of forming a strategy for increasing the competitiveness of a construction enterprise. **Methodology.** The theoretical and methodological basis of the study was formed by materials and works of foreign and domestic scientists in the field of strategic management, legislative acts, government resolutions. The article is based on a general scientific methodology, which involves the use of general methods of cognition (comparison and analogy, analysis and synthesis, induction and deduction), as well as the use of economic-mathematical, statistical and expert methods of analysis, a system of balanced indicators, a system of key performance indicators. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study lies in the development of a scientifically sound three-level model of forming a development strategy for a construction enterprise in the housing construction market, which increases the competitiveness of enterprises in this industry. The theory and practice of developing strategic management in market conditions were studied, and the main approaches of domestic and foreign scientists to defining the concept of enterprise competitiveness were analyzed. The main factors of competitiveness of construction enterprises have been studied and identified. A three-level algorithm for the formation of a development strategy for construction enterprises has been developed. A methodology for assessing the competitiveness of construction enterprises has been developed, based on an integrated system of indicators that reflect the industry specifics of the construction industry. A model for the

formation and implementation of an innovative and marketing strategy for a construction enterprise has been developed and substantiated, taking into account the specifics of the housing construction market. **Conclusions.** An additional classification and systematization of external and internal factors ensuring the competitiveness of construction enterprises has been carried out, based on targeting and the allocation of specific factors characteristic of this industry. An algorithm for the formation of an enterprise strategy has been proposed, based on the following three main levels: the level of business processes, the production and technological level, the level of the marketing complex. An expanded methodology for assessing the competitiveness of a construction enterprise has been developed, based on a system of indicators that include the integrated coefficient of competitiveness of enterprises in the construction industry. A model of the formation of an innovative strategy of a construction enterprise has been built, which includes a phased analysis of the main factors and processes occurring in the external and internal environment of the enterprise, investment and marketing analysis.

Keywords: construction enterprise, competitive conditions, strategy for increasing competitiveness.

Постановка проблеми. Ринкова економіка ставить перед українськими будівельними підприємствами найважливіше стратегічне завдання – ефективне функціонування в конкурентному середовищі, що розвивається. Будівельним підприємствам важливо адекватно оцінювати існуючу економічну ситуацію і шукати найкращі шляхи розвитку, які відповідали б як кон'юктурі ринку, що склалася, так і специфічним особливостям будівельної галузі. Будівельні підприємства для сталого розвитку в сучасних економічних умовах, що складаються на ринку житлового будівництва, здатні підвищувати рівень конкурентоспроможності на основі стратегічного планування. Ефективне стратегічне планування на будівельному підприємстві дозволить організаціям прогнозувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що впливає на формування та розвиток ринків, що зумовлюють рівень кооперації, інтеграції та спеціалізації, впровадження інноваційних технологій, внутрішніх можливостей підприємства.

Важливість стратегічного управління у будівельній галузі зумовлена ще й тим, що саме підприємства інвестиційно-будівельного комплексу сприяють соціально-економічному розвитку держави: забезпечення житлом населення країни, зниження безробіття, зростання валового внутрішнього продукту, залучення інвестицій та ін.

Нині відсутня єдина методологія оцінки рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, що дозволяє своєчасно оцінити ефективність стратегічного розвитку будівельних підприємств. У зв'язку з цим потрібна класифікація та систематизація основних факторів, на основі яких можна оцінювати стратегію підприємства, а також удосконалювати методологію формування стратегії кожного будівельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні підходи стратегічного управління на підприємстві та оцінка його конкурентоспроможності відображені в роботах вітчизняних вчених: Ансоффа І., Бергера А., Бікхоффа Н.,

Гошала С., Дайана А., Друкера П., Ламбена Жан-Жака, Кейнса Дж., Колліса Д., Котлера Ф., Куїнна Дж., Мантцмерл М., Мантгомері С. А., Пігу А., Портера М., Стрікленд А.Дж., Томпсона А., Урс Р., Чадлер А., Шумпетера Й.

Покладені в основу роботи сучасні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених мають бути, по-перше: адаптовані та максимально наближені до ринкових умов господарювання будівельної галузі; по-друге: бути потрібні при здійсненні планів розвитку міст. Актуальність аналізованих у статті питань, обумовлена зростаючою роллю конкуренції, недостатньою розробленістю методичних напрямів розвитку будівельних підприємств за умов великої затребуваності і конкурентоспроможності будівельної продукції.

Мета статті: провести аналіз та визначити напрями формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільшу популярність у економічній літературі отримав підхід, на основі якого всі фактори конкурентоспроможності підприємства об'єднані в дві основні групи в залежності від здатності підприємства на них впливати [1]. Ця класифікація включає зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства. Даний підхід до угруповання факторів конкурентоспроможності є найбільш підходящим, оскільки будівельне підприємство слід розглядати як суб'єкт господарювання, на який впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Була проведена додаткова систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств з урахуванням специфіки будівельної галузі. На нашу думку, до зовнішніх факторів будівельного підприємства належать ті фактори, на які підприємство не може впливати. Зовнішні чинники поділені на чотири групи, залежно від масштабу: світовий рівень, макрорівень, мезорівень та мікрорівень. Внутрішні чинники конкурентоспроможності

будівельного підприємства ми пропонуємо поділяти на виробничі, фінансово-економічні та інтелектуальні. Запропонована класифікація є більш докладною та ємною на відміну від існуючих для аналізу основних факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств. Слід зазначити, що це перелічені чинники суттєво впливають на ділову активність будівельних організацій і ставлять конкуруючі підприємства у певні умови функціонування над ринком.

Запропонована класифікація, природно, не обмежується наявним у ній складом всіх можливих факторів конкурентоспроможності будівельного підприємства, оскільки конкретні умови можуть виявити вплив одних факторів як більш значущих, ніж вони в інших умовах будівництва. Важливо, що ці розглянуті чинники можуть впливати підприємство, як у бік підвищення його конкурентоспроможності, і сприяти її зниження. Для досягнення та збільшення конкурентних переваг необхідно проводити повний та ретельний аналіз усіх основних факторів конкурентоспроможності будівельного підприємства.

На основі аналізу основних підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до процесу формування стратегії підприємства [2, 3], можна зробити висновок, що вчені розглядають в основному методологію стратегічного управління на підприємствах, засновану на:

- 1) на відсутності специфіки галузевої спрямованості підприємств;
- 2) на одноетапній оцінці та аналізі стратегічних можливостей компанії, залежно від умов економічного середовища;
- 3) за відсутності диверсифікації стратегічних напрямів розвитку підприємств.

У запропонованому нами алгоритмі послідовність формування стратегії будівельного підприємства заснована на виділенні із загального алгоритму зовнішнього та внутрішнього оточення будівельного підприємства, а також на розробці трирівневої конкурентоспроможної стратегії підприємства: рівень бізнес-процесів підприємства, виробничо-технологічний рівень, рівень комплексу маркетингу будівельного підприємства.

На нашу думку зовнішнє та внутрішнє середовище будівельного підприємства необхідно оцінювати та аналізувати безперервно протягом реалізації стратегічного плану, відповідно ці процеси не можуть бути виділені в окремий етап. При такому підході відбувається моніторинг та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища на кожному етапі формування стратегії будівельного

підприємства, що сприяє зниженню ризиків прийняття невірних стратегічних рішень.

Основними етапами запропонованого алгоритму формування стратегії будівельного підприємства є: аналіз поточного стану підприємства, постановка місії, цілей та завдань підприємства, формування трирівневих стратегій (стратегія бізнес-процесів, виробничо-технологічна (інноваційна) стратегія, стратегія маркетингу підприємства), управління та контроль реалізації стратегічного плану, а також оцінка ефективності обраної стратегії.

Розробка стратегій на трьох рівнях дозволить підприємствам проводити цілеспрямований аналіз усіх стратегічних можливих напрямів розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Так як в даний час в умовах нестабільного зовнішнього середовища будівельних підприємств, а також за наявності широких можливостей для диверсифікації, будівельні підприємства можуть здійснювати одночасно кілька видів діяльності на багатьох ринках та багатьох галузях.

Таким чином, запропонована методика, на відміну від існуючих, сприятиме більш якісному та ефективному формуванню стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельних організацій, а також проводити своєчасну та оперативну коригування стратегій, що реалізуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії будівельного підприємства є оцінка його конкурентоспроможності. В даний час не існує єдиного чи найкращого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства може бути проведений шляхом різних методичних підходів: SWOT-аналіз, CVP-аналіз, метод PIMS, розрахунок частки займаного будівельного ринку або ринку підрядних робіт, оцінка показників діяльності підприємства (матричний та інтегральний метод), оцінка загального обсягу виграних торгів та ін. Кожен метод має свої сильні сторони та недоліки.

Важливо, що неможливо розробити єдину методику оцінки конкурентоспроможності підприємств всім галузям, оскільки кожен вид економічної діяльності має власну специфіку, отже, окремі показники конкурентоспроможності може мати велике значення лише у галузі, і невелике значення на другий галузі. Великі компанії, як правило, розробляють власні методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності, засновані на використанні методик, розроблених з урахуванням

власного досвіду та головним чином досвіду управління та оцінки ризиків.

На основі проведеного аналізу існуючих методик для ефективної оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства пропонується проводити оцінку методом розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності. Такий метод сприяє більш повному економічному та фінансовому аналізу діяльності підприємства.

Алгоритм включає найважливіші етапи оцінки, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; формування експертної групи; вибір параметрів з метою оцінки конкурентоспроможності; надання їм значущості; розрахунок обраних показників; розрахунок інтегрального показника; аналіз отриманих результатів оцінки, а також розробку техніко-економічних інструментів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Для повноти та об'єктивності аналізу пропонується до складу експертної ради будівельного підприємства включати топ менеджерів, а також начальників та спеціалістів з різних відділів підприємства, а саме: фінансовий відділ, відділ із впровадження інновацій, відділ інвестиційного аналізу, відділ маркетингу та реклами, відділ бухгалтерії. Слід зазначити, що для проведення ефективного економічного аналізу підприємства до складу експертної ради необхідно залучати зовнішні консалтингові компанії та незалежних експертів.

Запропонований підхід до оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства відображає галузеву специфіку будівельної галузі. В основі підходу лежить вибір та формування показників, які сприяють більш повному аналізу конкурентного становища будівельного підприємства на локальному ринку.

Необхідні дані для розрахунку коефіцієнтів слід брати із річної бухгалтерської звітності, консолідованої фінансової звітності підприємства, аудиторських висновків незалежних оціночних компаній.

За результатами проведеної оцінки, для подальшого підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства необхідно продовжувати реалізацію існуючої стратегії розвитку підприємства, з урахуванням наступних рекомендацій: потрібно підвищення продуктивності праці на підприємстві, необхідно стримувати зростання і оптимізувати операційні та адміністративні витрати підприємства, підвищувати ефективність виробництва шляхом впровадження земельного банку на поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, сформований алгоритм методики оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства дозволяє не лише оцінити стан підприємства, а й розробити ефективну стратегію розвитку підприємства як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу, погоджену з умовами будівельної галузі та з фінансовими, економічними та виробничими можливостями підприємства. Методика, за наявності інформації та даних, дозволяє проводити порівняння підприємства з найближчими конкурентами.

Використання запропонованої методики сприяє зниженню ризиків управлінських рішень на підприємстві, а також може використовуватись як інструмент оцінки ефективності прийнятих стратегій, виступати як аргумент, що підтверджує правильність прийнятих інвестиційних рішень.

На основі аналізу існуючих підходів до формування інноваційних стратегій будівельних підприємств пропонується власна модель, основною перевагою якої є включення етапу проведення аналізу всіх основних факторів і процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, проведення аналізу інноваційного потенціалу будівельного підприємства. На нашу думку, одним із найважливіших етапів моделі формування інноваційної стратегії будівельного підприємства є не лише етап маркетингового аналізу портфеля інновацій, а й проведення інвестиційного аналізу, що сприятиме підвищенню ефективності при реалізації обраної інноваційної стратегії розвитку підприємства. Основні інноваційні стратегії були поділені на стратегії НДДКР та стратегії впровадження та адаптації.

Для аналізу ефективності розробленої моделі розглянуто застосування інноваційної стратегії з прикладу діяльності будівельної компанії. За сформованим алгоритмом компанія застосовує стратегію «радикального випередження».

На відміну від подібних моделей авторська модель враховує специфіку будівельної галузі, зокрема включається розроблений автором етап вибору стратегічної географічної зони господарювання підприємства, а також етапи формування стратегічної позиції підприємства залежно від позиціонування за класом житла, що будується, сегментації за типами житлового будівництва, а також сегментації за висотністю. Модель включає всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів підприємства, етап розробки та оптимізації маркетингового міксу з урахуванням умов ціноутворення,

виду оздоблення квартир та розташування об'єктів будівництва.

Визначення стратегічної географічної зони господарювання будівельного підприємства є одним із найважливіших та відповідальних завдань керівництва підприємства. Від правильного вибору географічної зони господарювання будівельної організації залежить майбутні показники ефективності функціонування підприємства.

Висновки. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що в економічній літературі відсутня єдина методика вибору стратегічної географічної зони діяльності будівельних підприємств, що дозволяє визначити та проаналізувати найперспективніші ринки. Виходячи з цього, автором запропоновано схему вибору стратегічної географічної зони господарювання будівельних

підприємств із урахуванням специфіки ринку житлового будівництва. Згідно із запропонованою схемою, при виборі географічної зони будівельним підприємствам необхідно проводити аналіз за трьома напрямками: аналіз поточної ситуації на ринку, аналіз перспектив розвитку ринку, аналіз зовнішнього оточення ринку.

Для ефективного вибору регіону функціонування будівельного підприємства слід звертати особливу увагу на низку загальних факторів, які безпосередньо впливають на привабливість цієї географічної зони. До таких факторів слід віднести: потенціал та демографічні тенденції у регіоні (області), характер розподілу та рівень доходів населення, кліматичні умови, наявність виробничих баз, транспортна інфраструктура регіону, діловий клімат, рівень конкуренції у регіоні.

Список використаних джерел:

1. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 64–67.
2. Студінська Г. Загрози конкуренції українських будівельних підприємств (2020–2021). *Економічний вісник університету*. 2022. № 52. С. 129–135.
3. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 110–118.

References:

1. Soboleva, T. O. (2022), Faktory vplyvu na konkurentne seredovyshche budivel'nykh orhanizatsiy [Factors influencing the competitive environment of construction organizations]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 1, 64–67. [in Ukrainian]
2. Studinska, G. (2022), Zahrozy konkurentsiiy ukrayins'kykh budivel'nykh pidpryyemstv (2020–2021) [Competitive Threats to Ukrainian Construction Enterprises (2020–2021)]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 52, 129–135. [in Ukrainian]
3. Shcherbyna, O. S. (2023), Tsinova polityka budivel'no-vyrobnychoho pidpryyemstva ta yiyi vplyv na konkurentospromozhnist' [Pricing policy of a construction and production enterprise and its impact on competitiveness]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, management and administration*, 2, 110–118. [in Ukrainian]

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-6>
УДК 325.14

Пилипченко О. О.

доктор філософії в галузі економіки,
доцент кафедри управління бізнесом,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
керуючий партнер Адвокатського бюро «Олега Пилипченка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2424-4918>

Семенець-Орлова І. А.

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Pylypchenko Oleh

PhD, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”;
Managing Law Firm “Oleh Pylypchenko”

Semenets-Orlova Inna

Doctor of Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МІГРАЦІЙНОГО ПОТОКУ З УКРАЇНИ

ECONOMIC FEATURES OF THE MIGRATION FLOW FROM UKRAINE

У статті проаналізовано проблему забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб у перспективі. Автори розглядають економічні наслідки міграції як так званого індикатора реакції населення на зміни в економічному, політичному, соціальному житті суспільства. Наголошено, що міграційні процеси викликають занепокоєння, оскільки є передумовою значних глобальних демографічних наслідків та інших негативних явищ. Наголошено, що у короткостроковій перспективі (2025–2026 роки) кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні може знизитися. Перспективи розв'язання проблеми внутрішньо переміщених осіб (ВПО) залежить від ефективності державних програм з підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб за місцем їхнього тимчасового проживання. Внутрішнє переміщене населення залишається одним із найсерйозніших соціально-демографічних викликів для України. Для стабілізації ситуації необхідне запровадження комплексу дій. По-перше, необхідне реформування міграційної політики, яка в останнє десятиліття формувалася під впливом здебільшого дефіциту чинників і мала стихійний характер. Міграційна політика має бути спрямована на компенсацію дефіциту робочої сили, а також на створення довгострокових механізмів управління міграційними потоками. По-друге, слід розробити і впровадити програми зі стимулювання громадян, які виїхали за кордон, повертатися додому. Ідеться як про біженців, так і про емігрантів. По-третє, необхідне ефективне адміністрування ринку праці, важливо створювати не тільки робочі місця, а й стимули для економічної активності громадян. По-четверте, держава має активно співпрацювати з міжнародними партнерами для залучення інвестицій (для фінансування програм із повернення українців, які виїхали за кордон, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб тощо). Без комплексного підходу Україна ризикує зіткнутися з довгостроковими демографічними проблемами, що загрожують національній безпеці та сталому розвитку країни. Водночас ми розуміємо, що представлені кроки матимуть найбільшу ефективність тільки у випадку припинення на території України бойових дій. Незважаючи на окремі періоди міграційного приросту, міграційне сальдо залишається від'ємним, що посилює демографічну кризу, послаблює соціально-економічний потенціал країни. Проблеми працевлаштування, брак житла і слабка державна підтримка змушують громадян залишати країну в пошуках кращого життя, а тих, хто виїхав, – приймати рішення про неповернення навіть у повоєнний час.

Ключові слова: права людини, міграція, Європейський суд з прав людини, Європейська конвенція з прав людини, міжнародні стандарти, національні суди, імплементація рішень, захист вразливих груп,

міжнародні механізми, правова гармонізація, реформа судової системи, якісні та доступні публічні послуги, права споживачів, механізми захисту, національна безпека.

The article analyzes the problem of ensuring the rights of internally displaced persons in the future. The authors consider the economic consequences of migration as a so-called indicator of the population's reaction to changes in the economic, political, and social life of society. It is emphasized that migration processes are of concern, as they are a prerequisite for significant global demographic consequences and other negative phenomena. It is emphasized that in the short term (2025–2026), the number of internally displaced persons in Ukraine may decrease. The prospects for solving the problem of internally displaced persons (IDPs) depend on the effectiveness of state programs to support and integrate internally displaced persons at their place of temporary residence. The internally displaced population remains one of the most serious socio-demographic challenges for Ukraine. To stabilize the situation, it is necessary to introduce a set of actions. Firstly, it is necessary to reform migration policy, which in the last decade was formed under the influence of mostly political factors and was of a spontaneous nature. Migration policy should be aimed at compensating for the shortage of labor, as well as at creating long-term mechanisms for managing migration flows. Secondly, programs should be developed and implemented to encourage citizens who have gone abroad to return home. This applies to both refugees and emigrants. Thirdly, effective administration of the labor market is necessary; it is important to create not only jobs, but also incentives for the economic activity of citizens. Fourthly, the state should actively cooperate with international partners to attract investment (to finance programs for the return of Ukrainians who have gone abroad, the reintegration of internally displaced persons, etc.). Without a comprehensive approach, Ukraine risks facing long-term demographic problems that threaten the country's national security and sustainable development. At the same time, we understand that the presented steps will be most effective only in the event of cessation of hostilities on the territory of Ukraine. Despite individual periods of migration growth, the migration balance remains negative, which exacerbates the demographic crisis and weakens the country's socio-economic potential. Employment problems, lack of housing and weak state support force citizens to leave the country in search of a better life, and those who have left - to decide not to return even in the post-war period.

Keywords: human rights, migration, European Court of Human Rights, European Convention on Human Rights, international standards, national courts, implementation of decisions, protection of vulnerable groups, international mechanisms, legal harmonization, reform of the judicial system, high-quality and accessible public services, consumer rights, protection mechanisms, national security.

Постановка проблеми. Міграція є так званим індикатором реакції населення на зміни в економічному, політичному, соціальному житті будь-якого суспільства. І саме розмір, напрямки та масштаби таких процесів певною мірою свідчать про стабільність суспільного розвитку в країні або нестабільність. Ці процеси викликають занепокоєння, оскільки є передумовою значних глобальних демографічних наслідків та інших негативних явищ, які значно впливають на соціальний, політичний та економічний стан держави [1, с. 8].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню міграційного руху присвячені праці С.К. Бондирєвої, А.П. Гайдуцького, Т.А. Драгунової, Е.М. Лібанової, І.П. Майданика, О.А. Малиновської. Значна увага приділяється аналізу динаміки еміграції та імміграції, їхнього впливу на соціально-економічний розвиток держави. Водночас недостатня точність статистичних даних, відсутність єдиного комплексного підходу до управління міграційними процесами, а також вплив військових дій значно ускладнюють розуміння реальної картини міграції українців. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження особливостей міграційного потоку з України, його структурних змін та наслідків для демографічного, економічного та безпечного розвитку держави.

Метою статті є дослідження особливостей міграційного потоку з України.

Виклад основного матеріалу. Аналіз міграційних процесів в Україні ускладнюється проблемою недостатньої точності статистичних даних. Офіційні відомості про міграційний приріст за останні три роки, на відміну від усіх попередніх, формуються не Державною службою статистики України, а Прикордонною службою України на основі зафіксованих даних про в'їзд/виїзд громадян України. Однак важливо розуміти, що ця інформація охоплює лише громадян, які перетинали кордон через офіційні пункти пропуску. Повноцінного обліку українців, які залишили тимчасово окуповані території або виїхали за кордон нелегально, на сьогодні не існує. Приміром, BBC Eye Investigations [11] встановила, запросивши дані про незаконні перетинання кордону із сусідніх Румунії, Молдови, Польщі, Угорщини та Словаччини, що в період із лютого 2022 року до 31 серпня 2023 року в ці країни, незаконно перетнувши кордон, втекли 19740 чоловіків – громадян України, віком від 18 до 60 років. Складність збору даних також пов'язана з особливостями перших місяців повномасштабної війни, коли Україна вимушено відмовилася від суворого обліку виїжджаючих. В умовах хаосу, масової евакуації та різкого зростання

потоків біженців багато громадян перетинали кордон через пункти пропуску без офіційної фіксації. Це стосувалося насамперед жінок, дітей і літніх людей, які залишали країну через західний кордон. За даними Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців (UNHCR), станом на 16 січня 2025 року в країнах Європи перебувало 6,303 млн українських біженців, а в Російській Федерації, станом на 30 червня 2024 року, їхня кількість оцінювалася в 1,223 млн осіб. Наведені цифри наочно демонструють масштаб міграційної кризи, але водночас не враховують тих, хто залишився за кордоном нелегально або не зареєструвався в міжнародних структурах як біженець.

Отже, навіть наявні офіційні показники міграційного приросту, що базуються на даних Прикордонної служби України, фактично не відображають усієї повноти реальної картини. Ба більше, якщо враховувати статистику ООН, відсутність повноцінного контролю над перетином кордону в перші місяці війни, масовість незаконного перетину кордону, міграцію з тимчасово окупованих територій тощо, то негативна динаміка міграційного балансу України, імовірно, має ще більш виражений характер, ніж це відображено в офіційній українській статистиці.

Щоб уявити реальнішу картину міграційних потоків, не тільки корисно, а й необхідно провести її аналіз на основі характеристики груп мігрантів. Класифікація продиктована насамперед неоднорідністю міграції: неідентичністю її причин, характеру, складу та наслідків для ринку праці й українського суспільства. Такий підхід дає змогу проводити більш диференційовану міграційну політику держави щодо кожної з виокремлених груп мігрантів і ефективніше на них впливати. Спробуємо виокремити з них ті, які переважали в міграційних потоках незалежної України.

Трудові мігранти. Аналіз динаміки трудової міграції українців за кордон показує, що з середини 90-х років ХХ ст. Україна перетворилася на одного з найбільших постачальників робочої сили в сусідні країни. Початково широко поширені в першій половині 90-х років ХХ ст. «човникові» поїздки, орієнтовані на комерційну діяльність і дрібну торгівлю, поступово почали втрачати свою масовість. Це було пов'язано як із насиченням ринку такого виду торгівлі, так і з подальшим поглибленням економічної кризи, що призвела до зростання безробіття. У результаті комерційна міграція трансформувалася в трудову, а українці стали масово виїжджати на

заробітки за кордон. Основні напрямки міграції включали: країни Європейського Союзу, насамперед Польщу, де активно розвивався ринок праці для іноземних працівників; Російську Федерацію, яка в 90-ті роки залишалася одним із головних центрів тяжіння робочої сили з країн СНД. Згодом трудова міграція набула дедалі стійкого й організованого характеру.

З 1994 року по 2000 рік з України щороку на тимчасові заробітки виїжджало в середньому по півмільйона осіб, що становило вагомую частину трудових мігрантів серед всіх країн СНД. Більша частина українських мігрантів у цей період в якості основного напрямку обирала Росію, тому що це була країна з відносно високим рівнем оплати праці (у 2 рази більшим, ніж в Україні). Трудові мігранти з України були затребувані в різних секторах економіки, переважно у сферах матеріального виробництва і транспорту. Українські робітники, як і інші мігранти з країн СНД, володіли низкою переваг для тимчасової трудової зайнятості: знання російської мови, що значно спрощувало процес адаптації; культурна й етнічна близькість до населення, яке їх приймало; висока трудова дисципліна та готовність до фізично важкої праці; гнучкість та адаптивність, яка давала змогу опановувати нові професії та види діяльності. Однак, незважаючи на ці переваги, українські трудові мігранти зазнавали значних труднощів, особливо під час спроби займатися малим і середнім бізнесом. Основні бар'єри включали: брак стартового капіталу та фінансових ресурсів; відсутність досвіду ведення підприємницької діяльності; високий рівень адміністративних бар'єрів і корупції. Через це українські мігранти рідко конкурували з місцевим бізнесом, але водночас становили серйозну конкуренцію на ринку праці загалом, оскільки були готові виконувати ту саму роботу за меншу оплату. Однак, на відміну від мігрантів із Середньої Азії, українці мали високу кваліфікацію і могли конкурувати не тільки у фізичній праці, а й у професійній сфері.

В середині 2000-х за кордоном працював щонайменше 1 млн українців, у 2010–2012 роках – 1,2 млн, у 2015–2017 роках – 1,3 млн, а до 2021 року цей показник зріс до 3 млн. Значну роль у цьому процесі зіграла суттєва лібералізація міграційної політики окремих країн ЄС, яка надавала можливість тимчасової праці без необхідності отримання відповідного дозволу. Попри це понад 60 % трудових мігрантів воліли працювати за кордоном нелегально. Схожа ситуація, незважаючи

на посилення європейської міграційної політики, зберігалася в усі наступні роки. За оцінками Інституту економічних прогнозів та аналізу, в 2020 році в тіньовій економіці Польщі могло бути зайнято 751,8 тис. осіб, які становлять 70 % усіх трудових мігрантів [12]. Найпоширенішою причиною нелегальної роботи залишаються: складнощі з легалізацією перебування трудових мігрантів, що збільшує час очікування дозволу на роботу; можливість більшого заробітку; небажання роботодавця підписувати договір; перевищення терміну законного перебування та невидача органами рішення, що дозволяє проживання або роботи.

Українські трудові мігранти за роки свого трудового перебування в країнах ЄС, забезпечили їм суттєвий буст економіки. Про що свідчать, як заяви окремих європейських чиновників, так і суми грошей, що перераховуються вітчизняними заробітчанами в Україну. Причому, в 2017 році українські робітники перерахували з Польщі в Україну 12 млрд. злотих (8 млрд. злотих в 2016 році) – суму, що дорівнює 3–4 % ВВП України. Водночас, за заявою польської влади, українські трудові мігранти сприяли відчутному зростанню ВВП Польщі. Розуміючи важливість легалізації українських трудових мігрантів, влада Польщі почала масово видавати українцям дозволи на працю та впроваджувати у сфері трудової міграції рішення, направлені на сприяння трудовим мігрантам перебування в країні: подовжила максимальний термін перебування, запровадила й почала масово

видавати єдині дозволи на перебування та працю (2021 рік), запровадила безвізовий режим для власників біометричних паспортів, змінила систему декларування (2018 рік). Так, якщо в 2017 році дозволів на працю було видано 192 тис., майже вдвічі більше ніж в 2016 році (106 тис.), то в 2021 році їх кількість зросла до 325 тис. (рис. 1).

Однак загальна кількість виданих до 2022 року дозволів на працю не дає можливості повною мірою оцінити обсяги трудової міграції українців до Польщі. Окремі автори пропонують використовувати для цього кількість тимчасових і постійних дозволів на перебування, виданих громадянам України. За їх підрахунками, якщо в 2015 році кількість українців, які працювали у Польщі, становила трохи більше ніж 500 тис. осіб, то в 2016 році вона наблизилась до 800 тис. осіб.

Особливістю вітчизняної трудової міграції є те, що вона поступово перетворюється на повноцінну еміграцію, про що свідчать дані міграційного руху населення України в північно-східному напрямку (рис. 2), що створює чітку картину щодо кількості українців, які виїхали за кордон в пошуку роботи та не повернулися назад. Тільки за 12 років, згідно з офіційною статистикою, Україна за наведеним напрямом втратила 726 тис. осіб, які починали як трудові мігранти та зрештою стали емігрантами.

Підкреслимо, що запровадження обмежень на виїзд за кордон чоловікам призовного віку

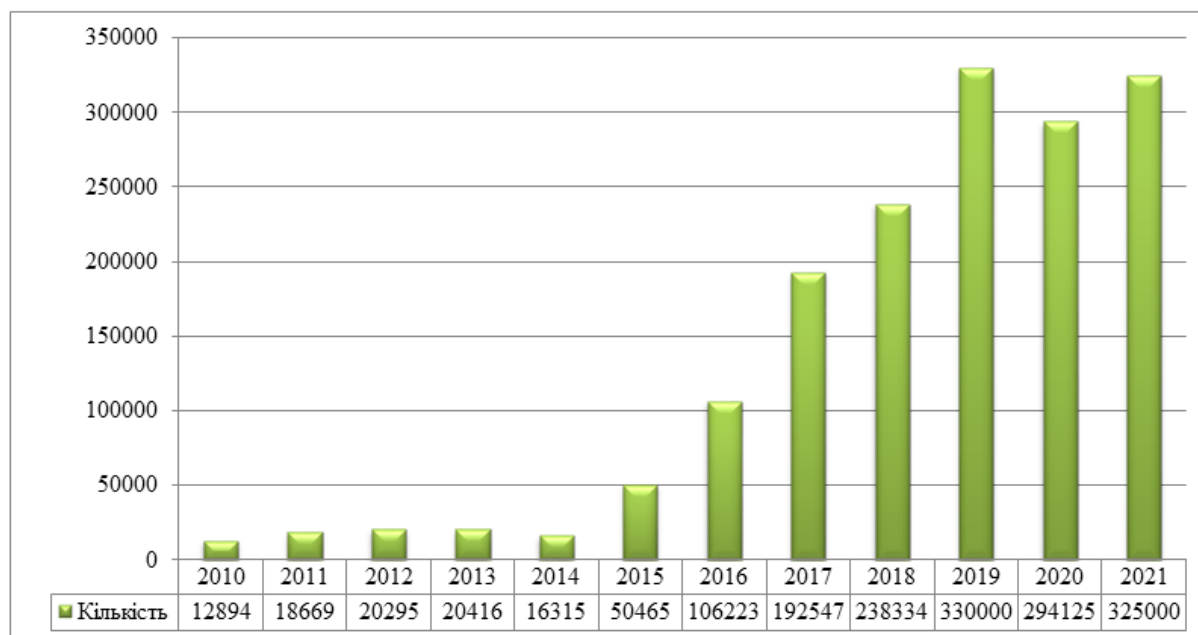


Рис. 1. Кількість дозволів на працю в Польщі, виданих громадянам України в 2010–2021 рр.

Джерело: складено авторами за даними Міністерства розвитку, праці та технологій Польщі

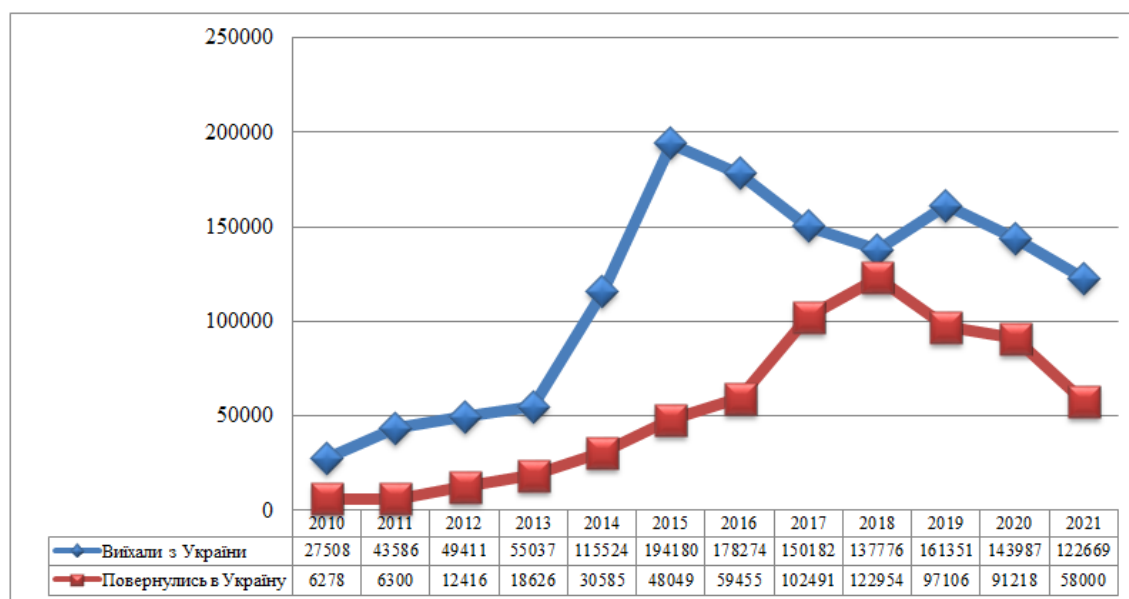


Рис. 2. Міграційний рух населення України в північно-східному напрямку в 2010–2021 рр.*

Джерело: складено авторами за даними Федеральної служби державної статистики рф

на час дії воєнного стану лише прискорило цей процес, оскільки трудові мігранти з України на початок повномасштабної війни були представлені майже винятково особами у віці 20–49 років, із максимальним рівнем участі у трудовій міграції осіб у віці 25–29 років. Зазначений контингент не зацікавлений у поверненні в Україну, оскільки не матиме можливості знову виїхати з країни.

Біженці. Особливу категорію осіб, яка від дня повномасштабної війни почала домінувати в міграційних потоках, становлять біженці. Біженцем є будь-яка особа, яка через обґрунтовані побоювання стати жертвою переслідувань за ознакою расової належності, релігії, громадянства, належності до певної соціальної групи чи політичних поглядів знаходиться за межами країни своєї національної належності і не в змозі користуватися захистом цієї країни або не бажає користуватися таким захистом внаслідок таких побоювань; або, не маючи визначеного громадянства і знаходячись за межами країни свого колишнього місця проживання в результаті подібних подій, не може чи не бажає повернутися до неї внаслідок таких побоювань [5]. На початку російського вторгнення в лютому 2022 року Україна була приймаючою країною. Станом на 1 січня 2022 року на обліку офіційно перебувало 1326 особи, яким було надано статус біженця. Однак події, що послідували за військовою агресією Росії, кардинально змінили статус України. Країна, яка раніше приймала біженців, сама опинилася в ситуації масового відтоку населення, коли мільйони українців

були змушені покинути свої домівки та шукати притулок за кордоном. У найкоротші терміни Україна перетворилася з країни, що приймає, на державу, чії громадяни стали найбільшою групою біженців у Європі з часів Другої світової війни. Так, за оцінками UNHCR, на початок 2025 року в Європі перебуває близько 6,3 млн біженців з України. За останній рік розподіл біженців змінився. Якщо в 2022 році провідною приймаючою країною була Польща, то тепер переважним пунктом призначення стала Німеччина. Згідно з нещодавно переглянутими статистичними даними, на території Німеччини перебуває понад 1,2 млн українських біженців, щомісяця прибуває близько 10 тис. нових. Щодо Польщі, то з понад 1,6 млн біженців, яким країна надала тимчасовий захист, на початок 2025 року в ній залишилося менше мільйона українців. Сотні тисяч біженців залишили Польщу у 2023–2024 роках, вирушивши здебільшого до Німеччини, а також до інших країн Західної Європи. Наразі кількість одержувачів тимчасового захисту в Польщі залишається стабільною. Якщо говорити про кількість біженців на душу населення, то Чехія очолює рейтинг ЄС, де на 1000 жителів припадає близько 35 українських одержувачів тимчасового захисту. Лише Молдова, яка не входить до ЄС, повідомляє про вищу частку біженців на душу населення. Там біженці становлять близько 20 % населення. Серед західноєвропейських країн у цьому плані лідирує Ірландія. У країні з населенням 5,21 млн осіб, станом на середину 2024 року, перебувало близько 110 тис. біженців з України. Це стрімке

зростання зупинилося тільки через різке скорочення соціальної підтримки новоприбулих, яке набуло чинності у квітні 2024 року.

Значна кількість українських біженців влаштувалася за океаном. З лютого 2022 року понад півмільйона українців вирушили до Канади та США. Обидві ці країни запровадили спеціальні візові режими для біженців з України. Тих, хто хоче залишитися в Канаді, приймають за програмою CUAET (Canada-Ukraine Authorization for Emergency Travel), у рамках якої вони можуть отримати дозвіл на роботу і навчання, зокрема, не виїжджаючи з країни. Інтерес до програми високий – до квітня 2024 року канадська влада зареєструвала близько 1,2 млн заявок. Майже мільйон із них уже схвалено, проте кількість людей, які реально скористалися дозволом на в'їзд, значно менша. За останніми даними, тільки близько 300 тис. громадян України вирушили до Канади за програмою CUAET. Майже всі з приблизно 270 тис. українців, які втекли від війни до США, отримали або тимчасовий захищений статус, або (для тих, хто прибув після 1 квітня 2022 року) спеціальну гуманітарну візу, видану за програмою Uniting For Ukraine (U4U). Основний принцип візи U4U, яка діє протягом двох років, полягає в тому, що вона об'єднує людей із сім'ями, які вже легально проживають у США. У січні 2025 року, після офіційного вступу Д. Трампа на посаду президента США, програму U4U було призупинено.

Внутрішньо переміщені особи. Внутрішньо переміщеною особою (ВПО) є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [8]. Внутрішньо переміщені особи це у своїй основній масі громадяни України, перед якими держава має певні зобов'язання. За чинним законодавством, вони мають право отримувати грошову допомогу в розмірі 3000 грн (для осіб з інвалідністю та дітей) або 2000 грн (для інших осіб). Допомога призначається на шість місяців на сім'ю, яка вперше звернулася за призначенням допомоги, та виплачується щомісяця на кожного члена сім'ї, відомості про якого включено до Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб [4]. Внутрішньо переміщені

особи, які перемістилися (повторно перемістилися) з територій, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого Мінінтеграції, для яких не визначено дати завершення бойових дій (припинення можливості бойових дій) або тимчасової окупації, і не мають власного житлового приміщення загальною площею більше ніж 13,65 кв. метра на кожну особу із складу домогосподарства, розташованого на території, не включеній до переліку територій, також мають право отримати субсидії на оплату вартості або частини вартості найму (оренди) житлового приміщення та компенсації частини податку на доходи фізичних осіб або єдиного податку та військового збору [10]. Ба більше, внутрішньо переміщені особи звільняються від обов'язку погашення основної суми іпотечного кредиту та нарахованих відсотків за ним, якщо об'єктом іпотеки є майно, розташоване (zareєстроване) на території, що після укладення такого іпотечного договору була тимчасово окупована [7]. За невиконання чи неналежне виконання внутрішньо переміщеною особою, зобов'язань за кредитним договором та/або договором позики не нараховується неустойка (штраф, пеня), не настає відповідальність у вигляді сплати суми боргу з урахуванням встановленого індексу інфляції за весь час прострочення та процентів річних від простроченої суми, не застосовуються інші санкції майнового характеру [8]. На початок 2025 року статус внутрішньо переміщеної особи офіційно отримали понад 4,622 млн осіб (рис. 3). Однак ця цифра явно не відображає реального масштабу проблеми. Важливо враховувати, що частина переселенців втрачає право на цей статус, тоді як інші з різних причин не реєструються в такій якості. Насамперед це стосується чоловіків призовного віку, які уникають реєстрації через ризик постановки на військовий облік. Слід нагадати, що згідно із Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів» від 30.12.2022 р. № 1487 громадян, які прибули з тимчасово окупованих територій України, беруть на військовий облік після того, як вони отримали статус внутрішньо переміщеної особи. Їх реєстрація на військовий облік проходить у районних (міських) територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, органах СБУ, відповідних підрозділах розвідувальних органів за місцем фактичного проживання [9].

Згідно з офіційною статистикою, на початок 2020 року кількість зареєстрованих ВПО в Україні становила 1,439 млн осіб, а на кінець року їхня загальна кількість незначно збільшилася до 1,459 млн осіб (+20 тис.). Зростання на 1,39 % пов'язане, в основному, з повільним, але стабільним процесом внутрішнього переселення громадян, що почався в 2015 році. Основну масу ВПО в цей період становили жителі Автономної Республіки Крим, Донецької та Луганської областей, які залишили свої домівки після анексії Криму Російською Федерацією і розгортанням конфлікту на сході України. На початок 2022 року чисельність ВПО становила 1,476 млн осіб, що відповідало тенденції минулих років (+17 тис. (+1,17 %)). Однак уже в травні 2022 року цей показник зріс до 2,758 млн осіб, тобто майже вдвічі (+1,282 млн (+86,85 %)). Стрибок став прямим наслідком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року. Масові бойові дії, руйнування міст та інфраструктури, окупація нових територій (наприклад, південних районів Запорізької та Херсонської областей, північно-східних районів Харківської області та ін.) змусили мільйони людей терміново залишати свої домівки. Майже половина всіх переміщених осіб припадає на Харківську та Донецьку області. Розподіл внутрішніх біженців значно змінився з плином часу: якщо в перші місяці війни більшість людей шукали притулку на заході країни, то тепер більшість із них залишаються на сході, який найбільше

постраждав від війни. Тільки в Дніпропетровській і Харківській областях на початок 2025 року проживає 970 тис. внутрішньо переміщених осіб. Істотна кількість ВПО – 669 тис. – осіли в Києві та його околицях.

До 2023 року кількість внутрішньо переміщених осіб досягла найбільшого показника за весь аналізований відрізок часу – 4,907 млн осіб. Порівняно з травнем 2022 року їхня кількість зросла на 2,149 млн осіб (+77,92 %). Таке масштабне зростання було зумовлене: продовженням активних бойових дій, зокрема на сході та півдні України, розумінням населення країни щодо тривалого характеру повномасштабних бойових дій; погіршенням гуманітарної ситуації в прифронтових районах, що змушувало людей евакуюватися; руйнуванням критичної інфраструктури в осінньо-зимовий період через масовані атаки на енергосистему країни. На початок 2024 року кількість ВПО скоротилася до 4,871 млн осіб (-36 тис.). Незначний спад може пояснюватися результатом вдалого контрнаступу Збройних сил України на території Харківської області (6 вересня – 11 жовтня 2022 року), під час якого було звільнено близько 9000 км² територій. Звільнення багатьох населених пунктів без значного їх руйнування дозволило частині ВПО повернутися на своє постійне місце проживання.

Загалом, незважаючи на зниження, загальна кількість ВПО все ще залишається надзвичайно високою, що робить проблему внутрішньо переміщених осіб однією з найгостріших для України. На

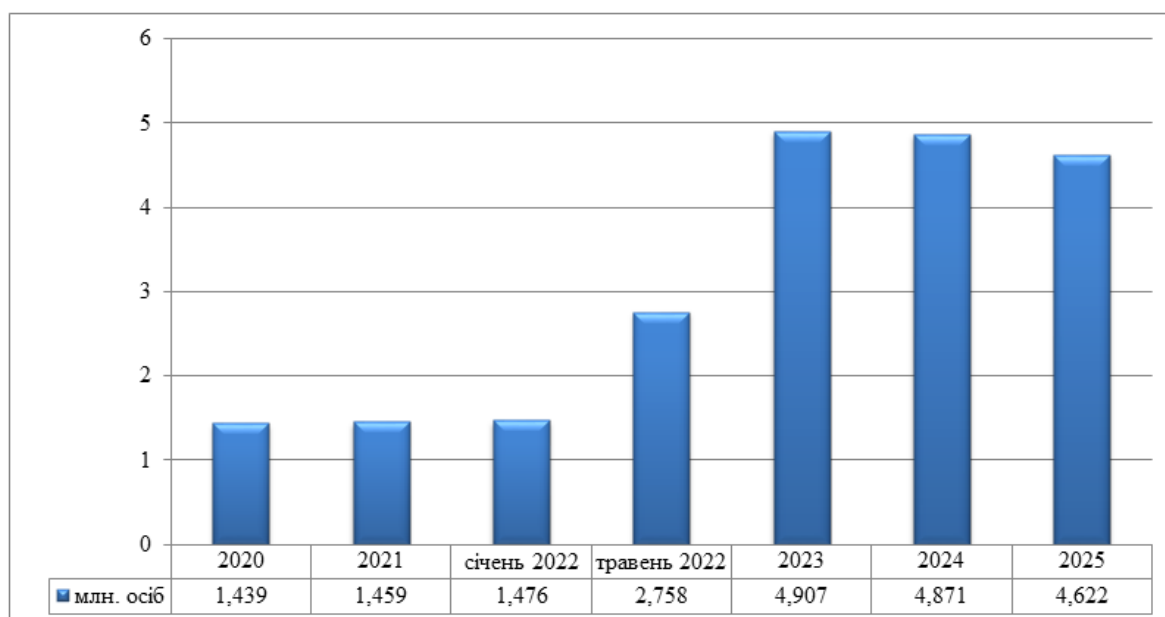


Рис. 3. Кількість внутрішньо переміщених осіб в 2020–2025 роках*, млн осіб*

*дані на початок року, якщо не вказано інакше

Джерело: складено авторами за даними Міністерства соціальної політики України

нашу думку, у короткостроковій перспективі (2025–2026 роки) кількість внутрішньо переміщених осіб може знизитися, але значна частина людей все ще залишиться в цьому статусі. Що стосується перспектив розв'язання проблеми ВПО, то вона залежить від ефективності державних програм з підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб за місцем їхнього тимчасового проживання. Внутрішнє переміщене населення залишається одним із найсерйозніших соціально-демографічних викликів для України, який для свого вирішення потребує значних зусиль як з боку держави, так і міжнародних партнерів. В іншому випадку багато хто з ВПО, які вже перебувають за межею бідності, будуть змушені безповоротно покинути країну.

Висновки. Для стабілізації ситуації необхідне запровадження комплексу дій. По-перше, необхідне реформування міграційної політики, яка в останнє десятиліття формувалася під впливом здебільшого політичних чинників і мала стихійний характер. Міграційна політика має бути спрямована

на компенсацію дефіциту робочої сили, а також на створення довгострокових механізмів управління міграційними потоками. По-друге, слід розробити і впровадити програми зі стимулювання громадян, які виїхали за кордон, повертатися додому. Йдеться як про біженців, так і про емігрантів. По-третє, необхідне ефективне адміністрування ринку праці, важливо створювати не тільки робочі місця, а й стимули для економічної активності громадян. По-четверте, держава має активно співпрацювати з міжнародними партнерами для залучення інвестицій (для фінансування програм із повернення українців, які виїхали за кордон, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб тощо). Без комплексного підходу Україна ризикує зіткнутися з довгостроковими демографічними проблемами, що загрожують національній безпеці та сталому розвитку країни. Водночас ми розуміємо, що представлені кроки матимуть найбільшу ефективність тільки у випадку припинення на території України бойових дій.

Список використаних джерел:

1. Весельська Л. А. Поняття міграція та міграційний процес у сучасних наукових концепціях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2018. Т. 29 (68). № 1. С. 8–12.
2. Габрелян А. Ю. Особливості функціонування міжнародних стратегічних альянсів. *«Правові системи». Науково-практичний електронний журнал*, 2018. № 1/2. С. 490–498.
3. Габрелян А. Ю. Переваги та недоліки створення міжнародних стратегічних альянсів. *«Правові системи». Науково-практичний електронний журнал*, 2018. № 3. С. 601–610.
4. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#n54> (дата звернення: 20.02.2025).
5. Конвенція про статус біженців від 28.07.1951 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011#Text (дата звернення: 20.02.2025).
6. Оцінка основних проблем пов'язаних із пошуком роботи жінками-ВПО. ГО «Центр зайнятості вільних людей», 2017. 145 с.
7. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України від 15.04.2014 р. № 1207-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2014. № 26. Ст. 892.
8. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2015. № 1. Ст. 1.
9. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.02.2025).
10. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання субсидії на оплату вартості або частини вартості найму (оренди) житлового приміщення та компенсації частини податку на доходи фізичних осіб або єдиного податку та військового збору: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.10.2024 р. № 1225. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.02.2025).
11. Marocico O., Brown K. Swimming rivers and faking illness to escape Ukraine's draft. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-67120904> (дата звернення: 20.02.2025).
12. Polski rynek pracy a zagraniczni pracownicy. URL: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/78257:polski-rynek-pracy-a-zagraniczni-pracownicy> (дата звернення: 20.02.2025).
13. Pylypchenko O., Semenets-Orlova I. Features of Germany's Migration Policy in the Second Half of the XXth Century – the Beginning of the XXIst Century. *University Scientific Notes*, 2023. № 3–4 (93–94). P. 4–17.

14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
15. Rückkehr oder Integration – welche Perspektiven haben Geflüchtete aus der Ukraine? *IFO Schnelldienst*, 2024. 77. № 10. P. 3–35.

References:

1. Veselska, L. A. (2018). Poniattia mihratsiia ta mihratsiinyi protses u suchasnykh naukovykh kontseptsiiakh [The concept of migration and the migration process in modern scientific concepts]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29 (68), is. 1, pp. 8–12. (in Ukrainian)
2. Habrelian, A. Yu. (2018). Osoblyvosti funktsionuvannia mizhnarodnykh stratehichnykh aliantsiv [Peculiarities of the functioning of international strategic alliances], *“Pravovi systemy”*, *Naukovo-praktychnyi elektronnyi zhurnal*, no. 1/2, pp. 490–498. (in Ukrainian)
3. Habrelian, A. Yu. (2018). Perevahy ta nedoliky stvorennia mizhnarodnykh stratehichnykh aliantsiv [Advantages and disadvantages of creating international strategic alliances], *“Pravovi systemy”*. *Naukovo-praktychnyi elektronnyi zhurnal*, no. 3, pp. 601–610. (in Ukrainian)
4. Deiaiki pytannia vyplaty dopomohy na prozhyvannia vnutrishno peremishchenym osobam [Some issues of paying housing allowance to internally displaced persons]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* vid 20.03.2022 r. No. 332. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#n54> (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
5. Konventsiia pro status bizhentsiv vid 28.07.1951 [Convention relating to the Status of Refugees] Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011#Text (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
6. Otsinka osnovnykh problem poviazanykh iz poshukom roboty zhinkamy-VPO (2017) [Assessment of the main problems related to the search for work by IDP women], *NGO “Tsentr zainiatosti vilnykh liudei”*, 145 p. (in Ukrainian)
7. Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rezhym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy (2014) [On ensuring the rights and freedoms of citizens and the legal regime in the temporarily occupied territory of Ukraine] vid 15.04.2014, 1207-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, no. 26, art. 892. (in Ukrainian)
8. Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib (2015) [On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons]: *Zakon Ukrainy* vid 20.10.2014 r. № 1706-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, no. 1, art. 1. (in Ukrainian)
9. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii ta vedennia viiskovoho obliku pryzovnykiv, viiskovozoboviazanykh ta rezervistiv (2022) [On approval of the Procedure for organizing and maintaining military records of conscripts, military personnel and reservists]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* vid 30.12.2022, No. 1487. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text> (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
10. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo nadannia subsydii na oplatu vartosti abo chastyny vartosti naimu (orendy) zhytlovoho prymishchennia ta kompensatsii chastyny podatku na dokhody fizychnykh osib abo yedynoho podatku ta viiskovoho zboru (2024) [On the implementation of a pilot project on providing subsidies for paying the cost or part of the cost of renting (rental) residential premises and compensating for part of the personal income tax or single tax and military levy]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* vid 25.10.2024, No. 1225. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2024-%D0%BF#Text> (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
11. Marocico, O., Brown, K. *Swimming rivers and faking illness to escape Ukraines draft*. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-europe-67120904> (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
12. Polski rynek pracy a zagraniczni pracownicy. Available at: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/78257:polski-rynek-pracy-a-zagraniczni-pracownicy> (accessed: 20.02.2025). (in Ukrainian)
13. Pylypchenko, O., Semenets-Orlova, I. (2023) Features of Germanys Migration Policy in the Second Half of the XXth Century – the Beginning of the XXIst Century. *University Scientific Notes*, no. 3–4 (93–94), pp. 4–17.
14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (2023) National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
15. Rückkehr oder Integration – welche Perspektiven haben Geflüchtete aus der Ukraine? (2024) *IFO Schnelldienst*. 77. No. 10, pp. 3–35.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-7>

УДК 004.8-004.9-338.2

Сологуб Д. Е.

аспірант,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8151-6621>**Скиба Г. І.**

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>**Solohub Denys**

Postgraduate Student,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of Department of Accounting and Taxation,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТНЬОГО: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БЛОКЧЕЙН ТА ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF THE FUTURE: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BLOCKCHAIN AND THE INTERNET OF THINGS

У статті проаналізовано вплив інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн та Інтернет речей (IoT), на сучасне суспільство. Визначено їхній потенціал у трансформації бізнесу, економіки та повсякденного життя. Окреслено основні виклики впровадження цих технологій, включаючи проблеми безпеки, правового регулювання та етичних аспектів. На основі системного аналізу, моделювання сценаріїв і експертних оцінок розглянуто можливості AI у прогнозуванні, блокчейну – у забезпеченні прозорості даних, а IoT – у створенні глобальних мереж пристроїв. Описано синергію цих технологій як ключовий чинник для побудови інноваційних економічних моделей. Запропоновано інтегровані стратегії їх впровадження, правове регулювання та заходи щодо зниження бар'єрів доступу до інновацій. Сучасний світ перебуває на етапі значної трансформації, спричиненої розвитком інноваційних технологій. Штучний інтелект (AI), блокчейн та Інтернет речей (IoT) стають не лише інструментами для підвищення ефективності, але й рушіями фундаментальних змін у різних сферах – від економіки та бізнесу до повсякденного життя. Їх вплив охоплює такі аспекти, як автоматизація процесів, оптимізація управління даними та інтеграція пристроїв у глобальні мережі. Водночас стрімке впровадження цих технологій супроводжується численними викликами, серед яких інформаційна безпека, етичні проблеми та необхідність правового регулювання. Дослідження, представлене у цій статті, має на меті проаналізувати, яким чином інноваційні технології можуть не лише сприяти розв'язанню актуальних проблем, але й створювати нові можливості для сталого розвитку. Особливу увагу приділено їх синергії, що відкриває перспективи для створення якісно нових економічних і соціальних моделей. Дослідження базується на системному та порівняльному аналізі сучасних наукових праць, моделюванні можливих сценаріїв розвитку технологій та методі експертних оцінок. Використано індуктивний і дедуктивний підходи для узагальнення існуючих даних і формулювання висновків щодо впливу AI, блокчейну та IoT. Розкрито потенціал штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних та прогнозування, що може суттєво підвищити ефективність бізнесу й управління. Блокчейн виявлено як технологію, що забезпечує прозорість, достовірність і захищеність даних, зокрема у фінансовій та логістичній сферах. Інтернет речей сприяє інтеграції фізичних об'єктів у єдину цифрову інфраструктуру, створюючи нові можливості для моніторингу та управління. Синергія цих технологій відкриває шляхи до формування

нових моделей економічного розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й сталості. Запропоновано розробку інтегрованих стратегій впровадження AI, блокчейну та IoT для забезпечення їх максимальної ефективності. Наголошено на необхідності правового регулювання інновацій, спрямованого на створення умов для їх безпечного використання. Підкреслено важливість заходів, які зменшують бар'єри доступу до технологій, зокрема шляхом освітніх ініціатив і популяризації знань серед широкого загалу.

Ключові слова: штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, інноваційні технології, синергія, безпека даних, автоматизація.

The article analyses the impact of innovative technologies, such as artificial intelligence (AI), blockchain and the Internet of Things (IoT), on modern society. The research identifies their potential for transforming business, the economy and everyday life. The main challenges of implementing these technologies are outlined, including security, legal regulation and ethical aspects. Based on system analysis, scenario modelling, and expert assessments, the article considers the potential of AI in forecasting, blockchain in ensuring data transparency, and IoT in creating global networks of devices. The synergy of these technologies is described as a key factor for building innovative economic models. The paper proposes integrated strategies for their implementation, legal regulation and measures to reduce barriers to access to innovation. The contemporary world is experiencing a period of substantial transformation, driven by the advancement of innovative technologies. Notable examples of such technologies include artificial intelligence (AI), blockchain, and the Internet of Things (IoT). These technologies are becoming instrumental not only in enhancing efficiency but also in precipitating fundamental changes across a wide range of domains, including the economy, business, and even everyday life. The consequences of these technologies extend to various domains, including process automation, optimised data management, and the integration of devices into global networks. Concurrently, the swift implementation of these technologies is accompanied by a plethora of challenges, including information security, ethical concerns and the necessity for legal regulation. The research presented in this article aims to analyse how innovative technologies can not only contribute to solving current problems but also create new opportunities for sustainable development. The study places particular emphasis on the concept of synergy, which is identified as a key factor in the development of novel economic and social models. The study is grounded in a systematic and comparative analysis of contemporary scientific works, the modelling of possible technology development scenarios, and the utilisation of expert assessments. The study employs a combination of inductive and deductive approaches to summarise existing data and draw conclusions about the impact of AI, blockchain and IoT. The article under scrutiny reveals the potential of artificial intelligence to automate routine tasks, analyse large amounts of data and make predictions, which can significantly improve business and management efficiency. The article identifies blockchain as a technology that ensures transparency, reliability and security of data, in particular in the financial and logistics sectors. The Internet of Things (IoT) facilitates the integration of physical objects into a single digital infrastructure, thereby creating new opportunities for monitoring and management. The integration of these technologies creates new models of economic development that are focused on increasing competitiveness and sustainability. The paper proposes the development of integrated strategies for the implementation of AI, blockchain and IoT to ensure their maximum efficiency. The article under discussion emphasises the necessity for legal regulation of innovations with a view to establishing conditions for their safe utilisation. It is further emphasised that measures should be implemented to reduce barriers to access to technology, in particular through educational initiatives and the popularisation of knowledge among the general public.

Keywords: artificial intelligence, blockchain, Internet of Things, innovative technologies, synergy, data security, automation.

Постановка проблеми. Сучасний світ перебуває на етапі динамічного технологічного розвитку, де провідну роль відіграють інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), блокчейн (Blockchain) та інтернет речей (Internet of Things, IoT). Вони не лише трансформують підходи до ведення бізнесу та організації процесів у різних галузях економіки, але й суттєво впливають на повсякденне життя людей. Успішний розвиток цифрової економіки, що почався з появою Інтернету, нерозривно пов'язаний із поступом цих та інших «передових технологій» (frontier technologies), серед яких також варто відзначити аналітику великих даних (Big Data), хмарні обчислення (Cloud Computing), автоматизацію, робототехніку та 3D-принтери.

Ці інновації сприяють зростанню виробничих можливостей, підвищенню продуктивності праці та ефективності капіталовкладень

у цифровій і традиційній економіці, змінюючи усталені бізнес-моделі та принципи формування доходів і витрат підприємств. Однак, поряд із беззаперечними можливостями, вони створюють нові виклики, такі як забезпечення безпеки даних, правове регулювання, вирішення етичних питань та подолання технологічної нерівності. Зокрема, викликають жваві дискусії питання впливу цих технологій на ринок праці, роль людини в умовах автоматизації та збереження приватності.

У світлі глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів, аналіз впровадження технологій, таких як AI, блокчейн та IoT, є вкрай актуальним. Водночас важливо глибше досліджувати їхню сутність, роль і потенціал для розвитку різних сфер економіки, щоб забезпечити гармонійне використання інновацій задля суспільного прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика цифрових технологій, їхнього

впровадження та синергії активно досліджується як науковцями, так і практиками. У цьому контексті особливу увагу приділено основоположним роботам Джона Маккарті та Стюарта Расселла, які стали фундаментом для сучасного розвитку штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI). У сфері блокчейн-технологій значний внесок зробив Віталік Бутерін, засновник платформи Ethereum, який акцентував увагу на децентралізованих платформах. Компанії, як-от IBM і Cisco, активно розробляють інфраструктуру для інтернету речей (Internet of Things, IoT), що знаходить застосування в промисловості, транспорті та будівництві.

Також важливі дослідження у сфері цифрових технологій належать зарубіжним науковцям, серед яких: M. Al-Bassam, S. Azouvi, S. Bano, E. Brynjolfsson, P. Carnelley, T. Chen, D. Cohen, M. Correia, F. D'Souza, G. Danezis, N. Gershenfeld, G. Golovenchik, A.-K. Hamke, D. Hoonsoponb, P. Jiang, M. Kovalev, R. Krikorian, D. Laney, X. Li, M. Loukides, X. Luo, S. Madakam, B. Marr, A. McAfee, P. McCorry, D. Mehta, S. Meiklejohn, E. Mesropyan, N. Neves, D. O'Halloran, R. Ramaswamy, A. Schroer, K. Schwab, H. Schwenk, A. Sonnino, C. Stamford, M. Svon, A. Tapscott, D. Tapscott, S. Tripathi, P. Verissimo, G. Veronese, W. Viriyasitavata та Q. Wen. Значну роль відіграють також колективи авторів Світового економічного форуму, Глобального центру трансформації цифрового бізнесу та аналітичних компаній, таких як IDC, Statista та Carpgemini.

Попри великий прогрес у розробці окремих технологій, питання синергії між ними залишається недостатньо вивченим. Інтеграція штучного інтелекту, блокчейну та інтернету речей відкриває нові можливості для досягнення комплексних цілей і вирішення сучасних викликів. Системний підхід до аналізу таких інтеграцій може надати унікальні відповіді на глобальні економічні, соціальні та технологічні проблеми.

Метою статті. Проаналізувати основні можливості і ризики впровадження штучного інтелекту, блокчейну та інтернету речей у різних сферах суспільного та економічного життя, а також визначити перспективні напрямки їх взаємодії.

Виклад основного матеріалу. У сучасну епоху цифрових змін, коли технологічний прогрес стрімко трансформує всі сфери життя, постає потреба в адаптації до нових умов. Цей процес потребує не лише впровадження сучасних технологій, але й перегляду усталених підходів до організації взаємодії,

управління процесами та розв'язання актуальних завдань.

Застосування інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей та аналітика великих даних, відкриває унікальні можливості для оптимізації роботи, покращення якості сервісів і створення умов для ефективної взаємодії. Водночас ці зміни супроводжуються низкою викликів, зокрема у сферах кібербезпеки, захисту конфіденційної інформації, потреби в оновленні нормативної бази та підвищенні кваліфікації фахівців [3–5].

Вивчення поглядів та досліджень експертів у галузі цифрових інновацій дозволяє глибше зрозуміти можливості новітніх технологій, оцінити їхні обмеження та розробити стратегії для подолання проблем, які виникають у процесі впровадження. Аналіз тенденцій розвитку та наслідків технологічних змін вимагає врахування різних думок, підходів та рекомендацій, що сприяє формуванню цілісного та багатостороннього бачення сучасних процесів.

Штучний інтелект: можливості та виклики. Штучний інтелект (AI) вважається однією з найбільш перспективних і трансформаційних технологій сучасності. Його впровадження змінює підходи до вирішення завдань, забезпечуючи автоматизацію рутинних процесів, аналіз великих обсягів даних і створення прогнозних моделей із високою точністю. AI активно використовується для оптимізації процесів, забезпечення точності рішень і підвищення ефективності в різних сферах людської діяльності.

Процес роботи штучного інтелекту включає кілька основних етапів. Спочатку здійснюється навчання на основі аналізу великих масивів даних, далі – прогнозування подій і прийняття рішень на базі отриманих результатів, і, нарешті, постійне вдосконалення алгоритмів через механізми самокорекції. Ці етапи створюють основу для адаптації систем до нових умов і підвищення їхньої точності.

Екосистема штучного інтелекту охоплює широкий спектр технологій, включаючи машинне навчання, робототехніку та нейронні мережі. Завдяки машинному навчанню створюються алгоритми для аналізу складних даних, розпізнавання шаблонів і прогнозування. Нейронні мережі дають змогу імітувати процеси мислення людського мозку, що дозволяє розпізнавати об'єкти, аналізувати рух і передбачати зміни в реальному часі [1].

AI сьогодні активно впроваджується у різні процеси. Наприклад, завдяки можливостям обробки великих обсягів інформації

та аналізу даних, він допомагає передбачати зміни на ринках, виявляти ризики й уникати небажаних наслідків. Інноваційні рішення дозволяють автоматизувати оцінку даних і забезпечувати точність навіть у складних умовах. Використання AI для автоматизації рутинних завдань не лише економить час, а й сприяє вдосконаленню процесів.

Однак, попри величезний потенціал, штучний інтелект стикається з низкою викликів. Значною проблемою є упередженість алгоритмів, що виникає через недосконалість навчальних даних, яка може призводити до дискримінації. Не менш актуальним є питання кібербезпеки, оскільки злом AI-систем може призвести до витоку конфіденційної інформації або створення загроз для користувачів. Ще однією важливою проблемою залишається недостатнє правове регулювання, яке лише починає формуватися. Відсутність чітких норм створює невизначеність для бізнесу та обмежує широке впровадження технологій.

Попри ці труднощі, компанії продовжують розробляти нові продукти, базовані на AI, які вже демонструють ефективність і значні результати. Штучний інтелект здатний значно вплинути на подальший розвиток технологій і суспільства, проте для його успішного впровадження необхідно вирішити питання етики, безпеки й регулювання. Таким чином, AI залишається не лише технологією майбутнього, а й інструментом, що формує сучасність. Для кращого розуміння ключових аспектів функціонування та впливу штучного інтелекту доцільно представити його основні етапи роботи, напрямки застосування, виклики впровадження та перспективи у вигляді схеми. Такий підхід дозволить структурувати інформацію та підкреслити її практичну значущість (рис. 1).

Схема функціональних можливостей і перспектив штучного інтелекту наочно ілюструє його ключові аспекти, що охоплюють етапи обробки інформації, алгоритми впровадження та масштабний вплив на сучасне суспільство. Вона дозволяє структурувати дані про способи застосування AI, підкреслюючи його стратегічний потенціал у трансформації різних галузей. Завдяки такій систематизації стає зрозумілим, як штучний інтелект сприяє автоматизації рутинних процесів, аналізу великих обсягів даних та створенню інноваційних рішень. Водночас у схемі враховано виклики, пов'язані з інтеграцією AI, зокрема питання безпеки, етичності та правового регулювання. Таким чином, схема є інструментом для глибшого осмислення можливостей та обмежень штучного інтелекту, слугуючи

базою для подальших досліджень та впровадження інноваційних підходів у практику.

Блокчейн: децентралізація та прозорість. Блокчейн – це передова технологія розподіленого реєстру, яка забезпечує прозорість і високий рівень безпеки даних. Найбільше застосування блокчейн здобув у фінансовій сфері, зокрема у проведенні транзакцій, але його потенціал значно ширший. Наприклад, у логістиці блокчейн дозволяє відстежувати кожен етап постачання товарів, а у державному управлінні – сприяє прозорості виборчих процесів [2, 6, 7].

Попри те, що термін «блокчейн» увійшов до наукового та суспільного обігу порівняно недавно, сама ідея технології бере свій початок ще з кінця 1980-х років. У 1989 році американський дослідник у галузі інформатики Леслі Лампорт (L. Lamport) представив концепцію моделі досягнення консенсусу в комп'ютерній мережі, навіть за умови її ненадійності. У 2008 році Сатоші Накамото (Satoshi Nakamoto) розробив концепцію децентралізованої мережі для функціонування системи електронних платежів на основі однорангових (P2P) зв'язків. У своїй статті «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System» він представив алгоритм роботи криптовалюти Біткоїн, яка не потребує посередників чи центрального емітента. Завдяки цьому, транзакції стали можливими без довіри до третьої сторони, оскільки вони захищені криптографічним шифруванням.

Успіх Біткоїна привернув значну увагу науковців і підприємців до можливостей блокчейну. Незважаючи на це, єдиного підходу до розуміння сутності цієї технології так і не було сформовано. Визначення блокчейну найчастіше залежать від конкретного контексту його використання. Загалом блокчейн можна описати як технологію, що забезпечує незмінність і цілісність даних через функціонування розподіленої мережі вузлів, яка працює за принципами однорангової комунікації.

Відомі дослідники Д. Тепскотт та А. Тепскотт назвали блокчейн «другою епохою Інтернету – Інтернетом цінностей». Ця технологія вирішила проблему подвійної витрати (double-spending) і дала змогу управляти цифровими активами без посередників, покладаючись на криптографію, алгоритми співпраці та смарт-коди.

Окрім перелічених характеристик, блокчейн уже пройшов кілька стадій еволюції. За класифікацією засновниці Інституту блокчейн-досліджень Мелані Свон, першим етапом розвитку стала технологія майнінгу

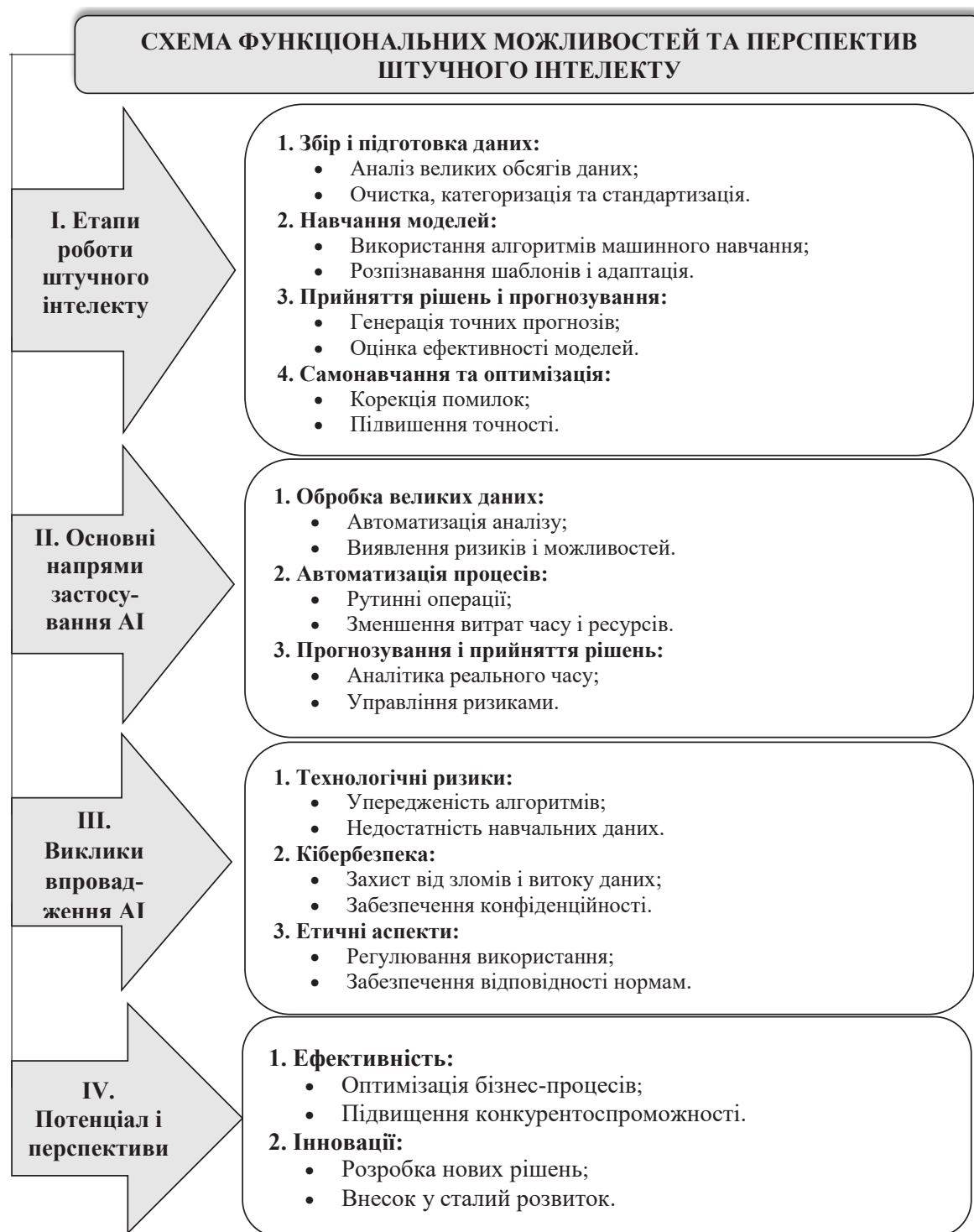


Рис. 1. Модель впровадження та впливу штучного інтелекту (AI)

криптовалют (Блокчейн 1.0). Наступним етапом є смарт-контракти (Блокчейн 2.0), які автоматично виконуються за визначених умов. Найновішим етапом є Блокчейн 3.0, що спрямований на використання технології в різних суспільних сферах: державному управлінні, медицині, освіті та мистецтві.

Хоча блокчейн стикається з певними викликами, такими як правова невизначеність

і технічні складнощі, його потенціал залишається величезним. Ця технологія може змінити підхід до управління інформацією та цінностями в різних галузях, відкриваючи нові горизонти для інновацій.

Інтернет речей: зв'язок у кожній сфері життя. Інтернет, який спочатку створювався для забезпечення зручної комунікації між людьми, сьогодні, в епоху масового

Таблиця 1

Основні переваги та виклики блокчейн-технологій

Переваги блокчейну	Недоліки блокчейну
Доступність у будь-який час та місці	Високе енергоспоживання
Незалежність від посередників	Відсутність правової бази для регулювання
Захищеність даних	Неможливість скасування підтвердженої транзакції
Стійкість до втрати даних	Використання анонімності для незаконної діяльності
Єдиність та незмінність даних	
Часова мітка записів	Складність впровадження для малого бізнесу
Анонімність учасників мережі	
Зниження витрат часу та коштів	Низький рівень інвестицій у розвиток технології
Відкритість інформації про транзакції	

підключення та високих швидкостей, перетворюється на фундамент для збору, обробки та обміну даними між автономними пристроями, що формують Інтернет речей (Internet of Things, IoT). Концепція IoT, вперше запропонована у 1999 році К. Ештоном, базувалася на використанні радіочастотної ідентифікації (RFID) для забезпечення взаємодії фізичних об'єктів із зовнішнім середовищем. Надалі ідея розвивалася, і у 2004 році Н. Гершенфілд, Р. Крікоріан і Д. Кохен представили концепцію «Інтернет-0» – прототип сучасної системи «Розумний дім», що включає пристрої, які автоматично виконують дії залежно від алгоритмів власника [9,10].

Сьогодні IoT об'єднує мільярди пристроїв у глобальну мережу, що кардинально змінює спосіб життя. Smart Cities, розумні будинки, автономні автомобілі та промислові IoT-системи – яскраві приклади величезного потенціалу цієї технології. IoT дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращувати екологічний моніторинг, забезпечувати більш комфортні умови життя, а також створювати нові продукти та послуги для користувачів.

Основними компонентами Інтернету речей є:

1. **Засоби ідентифікації** – кожен об'єкт має унікальний код для автоматичної ідентифікації в мережі.

2. **Засоби вимірювання** – датчики, що конвертують дані про навколишнє середовище у цифровий формат.

3. **Засоби передачі даних** – технології, які використовуються для передачі даних, включаючи Wi-Fi, Bluetooth, NFC, супутниковий зв'язок та оптоволоконні лінії.

4. **Засоби обробки даних** – потужні хмарні системи, здатні аналізувати великі обсяги інформації.

5. **Виконуючі пристрої** – пристрої, які виконують дії на основі оброблених даних.

Інтернет речей працює за чіткою послідовністю етапів: підключення пристроїв,

збір і зберігання цифрових даних, обробка й аналіз, створення цінності через нові продукти та сервіси. Однак, поряд із цими можливостями, IoT стикається з викликами: проблеми безпеки даних, відсутність сумісності між пристроями різних виробників, а також значні витрати на створення та підтримку інфраструктури.

Одним із напрямків розвитку IoT є **смаг-індустрія (Smart Industry)**, що інтегрує виробничі системи для роботи в реальному часі, адаптації до змін умов та потреб клієнтів. Вона включає три ключові аспекти: аналіз даних із сенсорів, зниження рутинної роботи й помилок, а також створення інтерактивних об'єктів на основі хмарних обчислень, штучного інтелекту й блокчейну.

Впровадження IoT сьогодні можливе завдяки розвитку технологій, таких як 3G і 4G зв'язок, Bluetooth, NFC, GPS та IPv6. У майбутньому очікується розширення можливостей IoT через підвищення операційної ефективності, створення нових цифрових платформ та формування автономної економіки.

Взаємодія технологій: нові перспективи. AI, блокчейн та IoT здатні ефективно взаємодіяти, створюючи умови для розвитку інновацій і впровадження нових технологій у різні сфери життя. Поєднання цих трьох ключових напрямків сприяє побудові систем, які дозволяють ефективно збирати, аналізувати, зберігати й використовувати дані, забезпечуючи водночас прозорість і безпеку.

Інтернет речей (IoT) є основним джерелом даних, які збираються за допомогою різноманітних сенсорів, інтегрованих у пристрої та інфраструктурні системи. Ця технологія генерує значний обсяг інформації, що охоплює найрізноманітніші аспекти: від моніторингу стану середовища до відстеження поведінки користувачів або виробничих процесів. Штучний інтелект (AI) дозволяє оперативно обробляти ці дані, виконувати їх глибокий

аналіз, прогнозувати ризики та оптимізувати роботу систем у реальному часі.

Для забезпечення безпеки, надійності та прозорості даних, що обробляються, на допомогу приходить **блокчейн**. Ця технологія дозволяє створити розподілену базу даних, де кожна операція або зміна фіксується в реєстрі, недоступному для несанкціонованого втручання.

Синергія між IoT, AI та блокчейном розширює можливості застосування інновацій у різних галузях:

1.Інтелектуальні міста. Дані від IoT-пристроїв, розташованих на міській інфраструктурі, таких як ліхтарі, транспортні зупинки чи дорожні камери, аналізуються AI для вдосконалення управління рухом, зниження споживання енергії та поліпшення умов життя. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує збереження цих даних від маніпуляцій.

2.Сучасне виробництво. IoT забезпечує збір інформації про стан обладнання, AI прогнозує можливі поломки або необхідність ремонту, а блокчейн фіксує усі зміни, що стосуються життєвого циклу виробничих активів.

3.Фінансові технології. Використання IoT дозволяє автоматизувати операції в банках і страхових компаніях, AI допомагає у виявленні шахрайських схем, а блокчейн гарантує безпеку транзакцій і прозорість фінансових процесів.

4.Аграрний сектор. IoT-технології дають змогу відстежувати стан ґрунту та кліматичні умови, AI обирає найкращий момент для аграрних робіт, а блокчейн забезпечує контроль за постачанням і якістю продукції.

Завдяки такій взаємодії вдається вирішувати складні завдання, зокрема зменшувати цифрову нерівність, розширювати доступ до технологій у віддалених регіонах і впроваджувати нові підходи до економічного зростання. Інтеграція цих трьох технологій сприяє не лише оптимізації існуючих процесів, але й формуванню передових бізнес-моделей, здатних адаптуватися до викликів майбутнього.

У результаті, спільне використання IoT, AI і блокчейну відкриває можливості для створення технологічно досконалих рішень, які

здатні трансформувати різні галузі економіки, підвищувати ефективність управління та сприяти сталому розвитку.

Висновки. Сучасні технологічні тенденції та інноваційні рішення, такі як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, великі дані, хмарні платформи, виступають ключовими рушіями змін у суспільстві та економіці. Вони не лише створюють нові сфери діяльності, але й трансформують повсякденний світ, відкриваючи унікальні можливості для аналізу, управління та використання цифрової інформації.

Ці технології дозволяють бізнесу оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і впроваджувати персоналізовані товари та послуги, залишаючись конкурентоспроможними. Для суспільства це шанс стати більш адаптивним, відкритим до змін та інновацій. При комплексному підході їх впровадження може стати основою для створення нових моделей економіки, заснованих на принципах сталого розвитку.

Для досягнення максимального ефекту від використання таких технологій необхідно:

1.Розробити інтегровані стратегії їх взаємодії.

2.Забезпечити правове регулювання та надійний захист даних.

3.Знизити бар'єри до впровадження інновацій через державну підтримку.

4.Підвищити рівень обізнаності та освіти щодо новітніх технологій.

Завдяки впровадженню таких технологій, як блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей та великі дані, цифрова економіка отримує потужний імпульс для розвитку. Вони стимулюють створення супутніх рішень, які здатні полегшити життя людей і сприяти особистісному та професійному зростанню.

Аналіз досвіду їх використання свідчить про значний потенціал для розвитку сучасного суспільства. Подальші дослідження та активне впровадження інновацій створять фундамент для економічного прогресу найближчих років. Наше бачення сьогодення та готовність до змін формують шлях до інноваційного майбутнього, яке обіцяє безліч нових можливостей для суспільства та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Brown, A., et al. Smart Cities and AI: Enhancing Urban Life Through Intelligent Systems. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2020. No. 44.5. P. 865–889.
2. Miller, R., et al. The Role of AI in Modernizing Urban Infrastructure: Opportunities and Risks. *Journal of Urban Technology*. 2020. No. 27.4. P. 603–621.
3. Баранов О.А. Інтернет речей і право: погляд у майбутнє. Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження: зб. матеріалів доп. учасн. III наук.-практ. конф. Київ, 2019. С. 7–13.
4. Каткова Т.Г. Штучний інтелект в Україні: правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 6. С. 46–55.
5. Костенко О.В. Управління ідентифікаційними даними (ідентифікація): проблеми понятійно-категоріального апарату: The latest development of the modern legal sciences and education in Ukraine and EU countries: an experience, challenges, expectations Collective monograph Wloclawek, Republic of Poland, 2021. С. 317–330.
6. Костенко О.В., Костенко В.В. Правова відповідальність та ідентифікація суб'єктів і об'єктів зі штучним інтелектом (ІоТ). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 158–162.
7. Парамонов В. Інтернет речей. «Розумна» електроніка. URL: <https://www.turkaramamotoru.com/uk/Internetrechei-20010.html>
8. Семеног А.Ю. Цифрові технології в умовах формування цифрової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, 2020. № 19 (47). С. 20–28
9. Харитонов Є.О., Харитонova О.І. До проблеми цивільної правосуб'єктності роботів. Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження: матеріали II наук.-практ. конф., м. Київ, 29 листопада 2018 р., Київ, 2018. 168 с.
10. «Штучний інтелект». Інтернет речей. Допомога чи загроза?! Матеріали другої науково-практичної конференції «Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження». Київ, 2018. С. 60–61.

References:

1. Brown, A., et al. (2020) Smart Cities and AI: Enhancing Urban Life Through Intelligent Systems. *International Journal of Urban and Regional Research*, no. 44.5, pp. 865–889.
2. Miller, R., et al. (2020) The Role of AI in Modernizing Urban Infrastructure: Opportunities and Risks. *Journal of Urban Technology*, no. 27.4, pp. 603–621.
3. Baranov O. A. (2019) Internet rechei i pravo: pohliad u maibutnie. Internet rechei: problemy pravovoho rehulivannia ta vprovadzhennia: zb. materialiv dop. uchasn. III nauk.-prakt. konf. Kyiv, pp. 7–13.
4. Katkova T. H. (2020) Shtuchnyi intelekt v Ukraini: pravovi aspekty. *Pravo i suspilstvo*. no. 6. pp. 46–55.
5. Kostenko O. V. (2021) Upravlinnia identyfikatsiinymy danymy (identyfikatsiia): problemy poniatiino-katehorialnoho aparatu: The latest development of the modern legal sciences and education in Ukraine and EU countries: an experience, challenges, expectations Collective monograph Wloclawek, Republic of Poland, pp. 317–330.
6. Kostenko O. V., Kostenko V. V. (2020) Pravova vidpovidalnist ta identyfikatsiia subiektiv i obiektiv zi shtuchnym intelektom (IoT). *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. no. 1. pp. 158–162.
7. Paramonov V. Internet rechei. “Rozumna” elektronika. Available at: <https://www.turkaramamotoru.com/uk/Internetrechei-20010.html>
8. Semenoh A. Iu. (2020) Tsyfrovi tekhnolohii v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”*. Seriia “Ekonomika”: naukovyi zhurnal. Ostroh: Vyd-vo NaUOA. No. 19 (47). pp. 20–28
9. Kharytonov Ye. O., Kharytonova O. I. (2018) Do problemy tsyvilnoi pravosubiektnosti robotiv. Internet rechei: problemy pravovoho rehulivannia ta vprovadzhennia: materialy II nauk.-prakt. konf. Kyiv. 168 p.
10. “Shtuchnyi intelekt”. Internet rechei. Dopomoha chy zahroza?! Materialy druhoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Internet rechei: problemy pravovoho rehulivannia ta vprovadzhennia”. (2018) Kyiv. Pp. 60–61.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-8>
УДК 352.862.4

Тищенко Т. І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8359-0541>

Грецька І. Г.

доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0529-8923>

Ченцова Ю. П.

доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9453-0864>

Tyshchenko Tetiana

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Economics and Management Department,
The West-Donbas Institute of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Hretcka Inna

Associate Professor at the Economics and Management Department,
The West-Donbas Institute of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Chentsova Yuliia

Associate Professor at the Economics and Management Department,
The West-Donbas Institute of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

РЕГІОНАЛЬНИЙ ЧИННИК ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

REGIONAL FACTOR IN DIAGNOSING THE EFFICIENCY OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT

У статті розглядається комплексний підхід до оцінки ефективності економічного середовища регіонів, що передбачає використання широкого спектра показників, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Автор акцентує увагу на важливості застосування факторного аналізу для виявлення взаємозв'язків між різними складниками економіки та соціальної сфери, а також на необхідності інтеграції інноваційних підходів, таких як принципи циркулярної економіки, для сталого розвитку регіонів. Окрему увагу приділено рекомендаціям для підвищення стійкості та конкурентоспроможності регіональних економік, включаючи розвиток інноваційної інфраструктури, оптимізацію використання ресурсів, розвиток транспортної інфраструктури та підтримку малого і середнього бізнесу. Провідним елементом є також залучення іноземних інвестицій для забезпечення економічного зростання.

Ключові слова: економічне середовище, регіональний розвиток, конкурентоспроможність, циркулярна економіка, інноваційна інфраструктура.

The article examines the main aspects of diagnosing the effectiveness of the economic environment of regions, which is an important stage in ensuring sustainable development of territories in the context of globalization and a rapidly changing economic environment. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological principles for diagnosing the economic environment in a regional context, as well as to determine approaches to assessing its effectiveness. The study is aimed at substantiating methods for analyzing socio-economic processes in regions, identifying the main factors of influence and forming practical recommendations for increasing the sustainability and competitiveness of regional economies. The author emphasizes the need for a comprehensive approach to assessment, which includes the analysis of not only traditional economic indicators, such as gross domestic product (GDP), investments and the unemployment rate, but also social, environmental and innovation factors. Important aspects are also an assessment of the level of digitalization, the use of natural resources and the level of environmental sustainability, which directly affect the competitiveness of regions. Particular attention is paid to the application of the principles of the circular economy, which allow reducing raw material costs and improving the environmental situation, as well as the development of innovative infrastructure as one of the key factors for increasing the competitiveness of regions. Practical recommendations for strengthening the economic sustainability of regions are considered, including: the development of innovative infrastructure, optimizing the use of resources, modernization of infrastructure and transport links, supporting small and medium-sized businesses, creating clusters and attracting foreign investment. The authors emphasize that taking into account the specifics of each region and using modern diagnostic tools will allow developing effective development strategies that will contribute to economic growth and increasing the sustainability of regional economies in the long term.

Keywords: economic environment, regional development, competitiveness, circular economy, innovative infrastructure.

Постановка проблеми. Сучасні економічні процеси значною мірою визначаються особливостями регіонального розвитку, що обумовлює необхідність комплексної оцінки ефективності економічного середовища з урахуванням просторових характеристик. Відмінності у рівні розвитку територій, ресурсному потенціалі, структурі господарського комплексу та демографічних аспектах створюють неоднорідність економічного простору, що потребує специфічних підходів до діагностики його стану. Аналіз ефективності економічного середовища на регіональному рівні дозволяє оцінити спроможність територій до сталого розвитку, виявити диспропорції у розподілі ресурсів та визначити пріоритетні напрями державної та місцевої політики. Однією з головних проблем у цій сфері є відсутність єдиної методології оцінювання, яка б враховувала як макроекономічні показники, так і специфіку кожного регіону.

Особливе значення має розробка методів діагностики, що поєднують кількісні та якісні підходи до оцінки економічної ефективності, зокрема з урахуванням рівня інвестиційної привабливості, інноваційного потенціалу, соціально-економічної стабільності та рівня конкурентоспроможності. Додатковою проблемою є динамічність економічного середовища, що вимагає адаптивних інструментів для оцінки регіональної ефективності з можливістю коригування стратегічних рішень залежно від змін у внутрішніх і зовнішніх умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері економічної діагностики та регіонального розвитку демонструє широкий спектр підходів. А. Бакалінська [1] акцентує

увагу на концептуальних основах економічної діагностики, що включають систематизацію інструментів для оцінки ефективності економічних систем. А. Кучер, Л. Кучер, Ю. Пашенко [2] досліджують циркулярну економіку як важливий компонент сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції, підкреслюючи значення екологічно ефективних моделей. О. Лазарева [3] пропонує методи діагностики соціально-економічного стану регіонів, зосереджуючи увагу на їх комплексній оцінці для прогнозування розвитку. К. Пугачевська [4] розглядає регіональний розвиток як чинник конкурентоспроможності, підкреслюючи важливість інтеграції різних складових для посилення економічної стійкості регіонів. О. Єрмакова [5] у своїй монографії акцентує на глокалізації як стратегії інноваційного розвитку регіонів України. С. Сухінін [6] описує методологічні засади регіональної діагностики в контексті соціально-економічної географії, а О. Шандрівська [7] аналізує детермінанти розвитку соціально-економічного простору України через призму концепції регіоналізації.

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад діагностики економічного середовища в регіональному контексті, а також визначення підходів до оцінки його ефективності. Дослідження спрямоване на обґрунтування методів аналізу соціально-економічних процесів у регіонах, ідентифікацію основних факторів впливу та формування практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості й конкурентоспроможності регіональних економік.

Виклад основного матеріалу. Економічне середовище регіону є комплексною

системою, що формується під впливом сукупності соціально-економічних, політичних, інституційних та екологічних факторів. Діагностика його ефективності дозволяє оцінити рівень розвитку території, виявити ключові проблеми та визначити шляхи їх подолання. У сучасних умовах, коли регіональна політика відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні стійкого економічного зростання, зростає потреба у розробці методичних підходів до аналізу регіонального чинника в оцінці ефективності економічного середовища. Регіональна специфіка впливає на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність підприємств, рівень зайнятості населення та інноваційну активність. Відмінності у природно-ресурсному потенціалі, транспортній доступності, інфраструктурному забезпеченні та рівні цифровізації створюють нерівномірність економічного розвитку, що ускладнює використання уніфікованих методів оцінки. Саме тому необхідним є застосування диференційованих підходів до аналізу регіонального економічного середовища, що дозволить більш об'єктивно оцінювати його стан і прогнозувати подальші зміни.

Діагностика економічного середовища регіонів є провідним інструментом для оцінки та прогнозування соціально-економічного розвитку територій. Вона спрямована на виявлення слабких місць, визначення потенційних ризиків та формування рекомендацій для підвищення ефективності регіональної економіки. С. Сухінін у своїй роботі розглядає регіональну діагностику як відносно новий напрям у соціально-економічній географії, акцентуючи увагу на її сутності, структурі та методах дослідження. Він підкреслює, що регіональна діагностика включає аналіз особливостей функціонування та розвитку соціально-економічних систем, дослідження тенденцій та факторів, що впливають на відтворювальні процеси, а також оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища регіону [6].

Регіональна діагностика дозволяє не лише оцінити поточний стан соціально-економічних систем, а й виявити структурні диспропорції, що гальмують їхній розвиток. Вона слугує основою для ухвалення стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності регіонів, оптимізації розподілу ресурсів та формування ефективної політики регіонального розвитку. Враховуючи динамічні зміни в економіці та суспільстві, діагностика також виконує функцію прогнозування, дозволяючи адаптувати управлінські механізми до нових викликів та тенденцій.

Інший підхід до діагностики регіонального ринку праці визначає процес встановлення та вивчення причин і явищ, що характеризують стан системи, з метою передбачення можливих відхилень і попередження порушень нормального режиму її функціонування. Він наголошує на необхідності комплексного оцінювання стану регіонального ринку праці, включаючи диференціальну, функціональну та прогнозну діагностику.

О. Шандрівська аналізує структурні трансформації економіки України, зокрема на рівні регіонів. Дослідження зосереджене на визначенні факторів, що впливають на соціально-економічний розвиток територій, а також на розподілі регіонів за рівнем їх економічного зростання. Науковець наголошує, що ефективність економічного середовища значною мірою залежить від регіональної специфіки, яка включає рівень промислового та інноваційного розвитку, стан інфраструктури, трудові ресурси та інституційне забезпечення. У дослідженні підкреслюється, що пандемія COVID-19 стала своєрідним каталізатором змін у регіональній економіці, актуалізуючи потребу в адаптивних механізмах управління та діагностики економічних процесів [7].

О. Шандрівська звертає увагу на необхідність розробки комплексної методики оцінки ефективності регіонального економічного середовища. Така методика повинна враховувати не лише макроекономічні показники, а й динамічні характеристики соціально-економічних процесів, у тому числі рівень діджиталізації, структурні диспропорції та фактори ризику.

Щоб оцінити ефективність регіональної економіки, необхідно підходити до цього питання з урахуванням динамічних факторів, що постійно змінюються. Потрібно враховувати вплив технологічних інновацій, цифровізації та розвитку інфраструктури. Поглиблена інтеграція регіонів у глобальні економічні процеси змінює класичні підходи до управління, що вимагає перегляду політики і практик на місцевому рівні. Також, значну роль у розвитку економіки відіграє людський капітал, зокрема рівень освіти та професійної підготовки населення, що безпосередньо впливає на ефективність праці. В умовах цифрової трансформації стає критичним розвиток компетенцій у галузях, пов'язаних з ІТ-технологіями та інженерією, що дозволяє створювати нові економічні можливості для регіонів. Окрему увагу варто звернути на інституційну спроможність регіонів. Органи місцевого самоврядування мають

бути готовими адаптувати політику до нових умов, активно залучати інвестиції та створювати умови для розвитку бізнесу. Успішні практики включають ефективне використання національних і міжнародних ресурсів для фінансування проєктів, спрямованих на модернізацію економіки та покращення якості життя на місцях.

Процеси глобалізації та інтеграції вимагають від регіонів гнучкості у виборі стратегій розвитку, що передбачає поєднання ендегенних ресурсів із зовнішніми можливостями. Саме тому вдосконалення методології діагностики економічного середовища з урахуванням регіональної специфіки сприятиме підвищенню рівня стійкості та конкурентоспроможності регіональних економічних систем.

К. Пугачевська наголошує на важливості регіонального розвитку як основи для забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності окремих територій. Авторка вказує на те, що конкурентоспроможність регіонів безпосередньо залежить від їх здатності адаптуватися до змінюваних умов глобальної економіки, зокрема через врахування специфічних умов, таких як природно-ресурсний потенціал, розвиток інфраструктури, технологічні інновації та рівень людського капіталу. Одним із центральних аспектів, на її думку, є твердження про те, що «основним параметром, який визначає регіональний розвиток і конкурентоспроможність регіональних економік, є рівень життя населення відповідних регіонів» [4, с. 63].

Це твердження наголошує на тому, що розвиток економіки на регіональному рівні не може бути оцінений лише через макроекономічні показники, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП) чи рівень інвестицій. Надзвичайно потрібним є також соціальний вимір – якість життя населення, рівень доступу до медичних та освітніх послуг, рівень безробіття та доходів. Саме ці соціальні аспекти формують стабільність економічної ситуації в регіоні та є індикаторами того, наскільки ефективно використовується потенціал цього регіону.

К. Пугачевська підкреслює, що аналіз рівня життя населення дає можливість не лише оцінити поточний стан, а й передбачити подальші тенденції розвитку. Вона зауважує, що в умовах змінюваного глобального середовища, регіони повинні знаходити нові шляхи інтеграції в національну економіку, адаптувати свої стратегії розвитку до нових викликів [4, с. 64].

Це розвиток інфраструктури, стимулювання підприємництва, підвищення рівня освіти і професійної підготовки кадрів, а також забезпечення більш ефективного використання природних ресурсів.

А. Бакалінська аналізує різні підходи до оцінки рівня розвитку регіонів, визначаючи основні критерії, які мають використовуватися для комплексної економічної діагностики. Авторка наголошує, що оцінка регіонального розвитку повинна враховувати не лише традиційні економічні показники, а й соціальні, екологічні, інституційні та інноваційні фактори, які визначають потенціал та стійкість регіональних економік [1, с. 146–147]. Однією з центральних тез є те, що економічна діагностика повинна включати аналіз фінансового, адміністративно-правового, природно-екологічного, інвестиційного, інноваційного та соціального складників розвитку регіону. Лише комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності функціонування регіональної економіки та сформулювати ефективні заходи з її вдосконалення.

Ефективність регіонального розвитку значною мірою залежить від наявності прозорих механізмів управління, законодавчої підтримки регіональних ініціатив та рівня бюрократичного навантаження на бізнес. У цьому контексті авторка звертає увагу на необхідність проведення адміністративних реформ, спрямованих на спрощення дозвільних процедур та підвищення інституційної спроможності місцевої влади.

Природно-екологічний чинник також займає провідне місце. Вона акцентує увагу на необхідності врахування екологічної стійкості регіонального розвитку, зокрема рівня використання природних ресурсів, рівня забруднення довкілля та заходів, спрямованих на екологічну модернізацію виробництва. Авторка зазначає, що в умовах глобальних екологічних змін цей фактор набуває все більшого значення у процесі оцінки ефективності регіональних економік.

А. Бакалінська наголошує, що залучення інвестицій є критично необхідним для економічного зростання регіонів, однак ефективність цього процесу залежить від якості інвестиційного середовища. Авторка аналізує ключові фактори, що впливають на інвестиційну привабливість регіонів, зокрема рівень розвитку інфраструктури, наявність кваліфікованої робочої сили, податкові стимули та адміністративні бар'єри. Вона також підкреслює, що одним із головних рушіїв економічного розвитку є інноваційна активність

регіонів, яка визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [1].

Сучасні виклики, зокрема вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та екологічних змін, потребують розширення підходів до регіональної діагностики. Провідною складовою стає використання даних у реальному часі, прогнозних моделей і штучного інтелекту для більш точної оцінки ефективності економічного середовища. Саме таке поєднання традиційних та інноваційних методів дозволить забезпечити більш гнучку та результативну стратегію розвитку регіонів.

О. Єрмакова розглядає діагностику економічного середовища регіонів крізь призму глокалізації, наголошуючи на необхідності поєднання глобальних та локальних підходів для формування ефективної регіональної політики. Вона підкреслює, що приморські регіони України мають особливі конкурентні переваги, пов'язані з географічним положенням, екологічними факторами та можливостями інноваційного розвитку. У її дослідженнях акцент робиться на стратегуванні інноваційного розвитку регіонів, що має базуватися на комплексному аналізі економічного середовища, включаючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти [5].

Регіональна діагностика ефективності економічного середовища повинна включати не лише класичні економічні показники, а й враховувати специфіку конкретних територій. Для України це особливо актуально, оскільки регіони мають суттєві відмінності у рівні розвитку, структурі економіки та потенціалі інноваційної діяльності. Поєднання глокального підходу, запропонованого О. Єрмаковою, із сучасними цифровими методами аналізу дозволить створити більш гнучку систему управління регіональним розвитком.

А. Кучер, Л. Кучер, Ю. Пащенко аналізують роль циркулярної економіки в сталому розвитку регіонів. Вони зазначають, що застосування циркулярних моделей сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню рівня відходів та покращенню екологічного стану, що є необхідним для підвищення ефективності економічного середовища регіонів. Науковці наголошують на необхідності розробки індексу оцінки впровадження циркулярної економіки, який би дозволив порівнювати рівень її розвитку в різних регіонах та країнах [2].

Дійсно, в сучасних умовах інтеграція циркулярної економіки у регіональну політику є необхідною передумовою для досягнення сталого розвитку. Окрім екологічних

переваг, впровадження циркулярних підходів сприяє економічному зростанню, оскільки дозволяє зменшити витрати на сировину, стимулює розвиток інноваційних бізнес-моделей та створює нові робочі місця. Тому в рамках діагностики ефективності економічного середовища регіонів варто враховувати не лише традиційні показники розвитку, а й рівень застосування принципів циркулярної економіки.

О. Лазарєва пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності регіонального економічного середовища. Вчена акцентує увагу на важливості використання не лише економічних, а й соціальних та екологічних індикаторів для повноцінного аналізу стану регіону. Науковець обґрунтовує необхідність застосування факторного аналізу та побудови динамічних рядів, що дозволяє прогнозувати та ефективно планувати розвиток регіонів [3, с. 65–66].

Згідно з її підходами, для забезпечення повної діагностики ефективності економічного середовища важливо брати до уваги широкий спектр показників. Це дозволяє не лише ідентифікувати проблеми регіону, а й визначити потенційні напрямки для розвитку та покращення. Використання факторного аналізу є ефективним інструментом для виявлення взаємозв'язків між різними аспектами регіональної економіки та соціальної сфери. Тому, в рамках діагностики економічного середовища, потрібно не обмежуватися лише традиційними економічними показниками, а й використовувати комплексний підхід для розробки обґрунтованих стратегій розвитку.

Оцінка ефективності регіонального економічного середовища повинна базуватись на більш широкому підході, який охоплює не лише традиційні економічні індикатори, а й соціальні та екологічні аспекти. Тільки такий комплексний підхід дозволяє дати більш повну картину розвитку регіону і виявити взаємозв'язки між різними сферами його функціонування. Врахування соціальних факторів, таких як рівень освіти, доступність медичних послуг, рівень безробіття та соціальної інклюзивності, є критичними для забезпечення стійкого розвитку регіону, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на якість життя населення.

Що стосується екологічних індикаторів, то вони мають стати невід'ємною частиною процесу оцінки, адже екологічна стабільність є важливою умовою для забезпечення довгострокового економічного зростання. Врахування впливу

підприємницької діяльності на навколишнє середовище дозволяє передбачити можливі ризики і сприяти переходу до сталого розвитку, де збереження екосистеми та природних ресурсів йде поруч з економічними досягненнями.

Використання факторного аналізу і побудови динамічних рядів дає змогу не лише ретроспективно оцінити ефективність економічного середовища, але й здійснити більш точне прогнозування на майбутнє. Це дозволяє розробляти конкретні стратегії розвитку для кожного регіону, враховуючи його унікальні умови, сильні та слабкі сторони, а також потенціал для подальшого зростання. Системний підхід до оцінки і планування створює передумови для забезпечення ефективного управління на всіх етапах – від короткострокових змін до довгострокових трансформацій.

Підвищення стійкості та конкурентоспроможності регіональних економік є основним завданням для забезпечення сталого розвитку територій в умовах глобалізації та швидко змінюваного економічного середовища. У зв'язку з цим необхідно розробляти та впроваджувати практичні заходи, що зможуть зміцнити економічну основу регіонів, знизити вразливість до зовнішніх і внутрішніх шоків та сприяти збільшенню їхнього конкурентного потенціалу на національному та міжнародному рівнях (табл. 1).

Практичні рекомендації з підвищення стійкості та конкурентоспроможності регіональних економік орієнтовані на використання сучасних інструментів та стратегій, що враховують потреби та можливості кожного регіону. Впровадження інновацій, оптимізація ресурсів, розвиток інфраструктури, підтримка бізнесу та залучення інвестицій є критично необхідними для забезпечення сталого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності регіонів на глобальній арені.

Висновки. Отже, розглянуто необхідність комплексного підходу до діагностики ефективності економічного середовища регіонів. Підкреслено, що для забезпечення сталого розвитку територій важливо враховувати не лише економічні показники, а й соціальні, екологічні та інноваційні аспекти. Використання сучасних методів, таких як факторний аналіз та принципи циркулярної економіки, дозволяє глибше оцінити потенціал регіонів і виявити напрямки для їх розвитку. Також було визначено, що для підвищення конкурентоспроможності регіонів необхідно інвестувати в інноваційну інфраструктуру, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток транспортної інфраструктури та кластеризацію економіки. Залучення іноземних інвестицій та оптимізація ресурсів є провідними етапами для зміцнення економічної стійкості і досягнення довгострокового зростання.

Таблиця 1

Практичні рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності регіональних економік

Рекомендація	Опис	Очікувані результати
Розвиток інноваційної інфраструктури	Створення умов для розвитку НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) та технологічних парків.	Зростання інноваційної активності, залучення інвестицій.
Оптимізація використання ресурсів	Впровадження принципів циркулярної економіки та раціональне використання природних ресурсів.	Зниження витрат на сировину, зменшення екологічного навантаження.
Розвиток інфраструктури та транспортних зв'язків	Інвестування в модернізацію інфраструктури, транспорту та логістики для з'єднання регіонів з глобальними ринками.	Підвищення ефективності доставки товарів, зменшення транспортних витрат.
Підтримка малого та середнього бізнесу	Створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу через пільги, кредити та гранти.	Стимулювання підприємництва, збільшення зайнятості.
Створення кластерів та кластеризація економіки	Формування економічних кластерів, що об'єднують підприємства, наукові установи та органи влади для спільного розвитку.	Збільшення ефективності виробництва та взаємодії між підприємствами.
Залучення іноземних інвестицій	Створення сприятливого інвестиційного клімату через зниження бюрократичних бар'єрів та податкові пільги для інвесторів.	Залучення капіталу, технологій та нових ринків.

Джерело: власна розробка автора

Список використаних джерел:

1. Бакалінська А.О. Концептуальні основи економічної діагностики. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 145–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-27>
2. Кучер А., Кучер Л., Пашченко Ю. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://surli.cc/yjpbpx>
3. Лазарева О.В. Діагностика соціально-економічного стану регіоні. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. № 2. С. 65–71
4. Пугачевська К. Регіональний розвиток як чинник формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.63.68>
5. Стратегування інноваційного розвитку регіонів України на засадах глокалізації: монографія /О. Єрмакова та ін.; за наук. ред. О.А. Єрмакової; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2019. 387 с.
6. Сухінін С. Методологічні засади регіональної діагностики як прикладного напрямку соціально-економічної географії. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*, 2021. № 32. С. 81–88. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pbgok/article/view/16874/15593>
7. Шандрівська О. Детермінанти розвитку соціально-економічного простору України: у фокусі концепції регіоналізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2021. Вип. 5. С. 46–60. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25340/211219ekonomiknove-48-62_0.pdf

References:

1. Bakalinska A. O. (2020). Kontseptualni osnovy ekonomichnoi diahnostryky [Conceptual foundations of economic diagnostics]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 154. pp. 145–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-27> (in Ukrainian)
2. Kucher A., Kucher L., Pashchenko Yu. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika v systemi staloho rozvytku ahrarnoho sektoru v umovakh yevrointehratsii [Circular economy in the system of sustainable development of the agricultural sector in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 31. Available at: <https://surli.cc/yjpbpx> (in Ukrainian)
3. Lazarieva O. V. (2014). Diahnostryka sotsialno-ekonomichnoho stanu rehioni [Diagnostics of the socio-economic state of the region]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, no. 2, pp. 65–71 (In Ukrainian)
4. Puhachevska K. (2023). Rehionalnyi rozvytok yak chynnyk formuvannia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehionu [Regional development as a factor in shaping the competitiveness of the region's economy]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.63.68> (in Ukrainian)
5. Stratehuvannia innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy na zasadakh hlokalizatsii [Strategizing the innovative development of regions of Ukraine on the basis of glocalization]; monohrafiia (2019) / O. Yermakova ta in.; za nauk. red. O. A. Yermakovoi; NAN Ukrainy, In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. Odessa: IPREED NANU, 387 p. (in Ukrainian)
6. Sukhinin S. (2021). Metodolohichni zasady rehionalnoi diahnostryky yak prykladnoho napriamu sotsialno-ekonomichnoi heohrafii [Methodological principles of regional diagnostics as an applied direction of socio-economic geography]. *Problemy bezperervnoi heohrafichnoi osvity i kartohrafii*, no. 32, pp. 81–88. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/pbgok/article/view/16874/15593> (in Ukrainian)
7. Shandrivska O. (2021). Determinanty rozvytku sotsialno-ekonomichnoho prostoru Ukrainy: u fokusi kontseptsii rehionalizatsii [Determinants of the development of the socio-economic space of Ukraine: in the focus of the concept of regionalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, no. 5, pp. 46–60. Available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25340/211219ekonomiknove-48-62_0.pdf (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-9>
УДК 339.137

Чирва О. Г.

доктор економічних наук, професор,
начальник управління освіти та гуманітарної політики,
Уманська міська рада Черкаської області
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0601-0624>

Дяченко О. В.

аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5500-6808>

Chyrva Olha

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Education and Humanitarian Policy,
Uman City Council

Diachenko Oleksandr

Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

ECONOMIC PRECONDITIONS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Мета роботи. На основі методології сучасної економічної теорії визначити характер та ступінь впливу економічних передумов на конкурентоспроможність промислових підприємств, а також дати рекомендації підвищення конкурентоспроможності промисловості. **Методологія.** Теоретичну та методичну основу дослідження склали наступні положення: в основу дослідження покладено механізм стимулювання конкурентоспроможності промисловості України з використанням прямого бюджетного стимулювання та податкових пільг у формах, що не передбачені в даний час Податковим Кодексом України; визначено залежність обсягу витрат НДДКР та продажів інноваційної продукції промислових підприємств України від агрегованого показника; обґрунтовано метод оцінки ефективності окремих форм податкових пільг, прямого бюджетного фінансування для стимулювання інноваційної складової конкурентоспроможності промислових підприємств України, заснований на русі за градієнтом функції витрат НДДКР та інноваційних продажів. **Наукова новизна.** Виявлено та науково обґрунтовано можливості підвищення конкурентоспроможності промисловості України з використанням пільг з податку на прибуток, у формах, не передбачених Податковим Кодексом України в даний час, таких як: зменшення суми нарахованого податку у розмірі певного відсотка від суми інноваційних витрат, понесених підприємством, додатковий вирахування з податкової бази у розмірі амортизації основних засобів. Виявлено та науково обґрунтовано функціональну залежність обсягу витрат НДДКР та інноваційних продажів промислових підприємств від агрегованого показника – розрахункової вартості капіталу маржинальної інвестиції. Запропоновано метод оцінки ефективності державної підтримки інноваційного аспекту конкурентоспроможності промислових підприємств, заснований на русі за градієнтом функції витрат НДДКР та інноваційних продажів. Його особливістю є облік реальних економічних обмежень, що накладаються на змінні, що використовуються для розрахунку вартості капіталу відповідної маржинальної інвестиції. **Висновки.** В економіці, яка заснована на знаннях, інноваційна діяльність є основним чинником підтримки конкурентоспроможності промисловості. Значення інноваційної діяльності підвищення конкурентоспроможності промисловості України особливо важливо, з урахуванням низького рівня інноваційної активності промислових підприємств. Для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України найбільше ефективно стимулювання галузей реального сектора промисловості, пов'язаних з високотехнологічним виробництвом (таких, як авіабудування, електроніка, машинобудування), а також стимулювання інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології.

Ключові слова: економічні передумови, забезпечення конкурентоспроможності, підвищення конкурентоспроможності, промислове підприємство.

The purpose of the work. Based on the methodology of modern economic theory, to determine the nature and degree of influence of economic prerequisites on the competitiveness of industrial enterprises, as well as to give recommendations for increasing the competitiveness of industry. **Methodology.** The theoretical and methodological basis of the study was the following provisions: the study is based on a mechanism for stimulating the competitiveness

of Ukrainian industry using direct budget incentives and tax benefits in forms that are not currently provided for by the Tax Code of Ukraine; the dependence of the volume of R&D expenses and sales of innovative products of industrial enterprises of Ukraine on the aggregate indicator is determined; a method for assessing the effectiveness of individual forms of tax benefits, direct budget financing for stimulating the innovative component of the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine, based on the movement along the gradient of the function of R&D expenses and innovative sales, is substantiated. **Scientific novelty.** The possibilities of increasing the competitiveness of Ukrainian industry using income tax benefits in forms not currently provided for by the Tax Code of Ukraine have been identified and scientifically substantiated, such as: reducing the amount of accrued tax in the amount of a certain percentage of the amount of innovation costs incurred by the enterprise, additional deduction from the tax base in the amount of depreciation of fixed assets. The functional dependence of the volume of R&D costs and innovation sales of industrial enterprises on the aggregate indicator – the estimated cost of capital of the marginal investment has been identified and scientifically substantiated. A method for assessing the effectiveness of state support for the innovation aspect of the competitiveness of industrial enterprises has been proposed, based on the movement along the gradient of the R&D cost function and innovation sales. Its feature is the accounting of real economic restrictions imposed on the variables used to calculate the cost of capital of the corresponding marginal investment. **Conclusions.** In a knowledge-based economy, innovation is the main factor supporting the competitiveness of industry. The importance of innovation in increasing the competitiveness of Ukrainian industry is particularly important, given the low level of innovation activity of industrial enterprises. To increase the competitiveness of Ukrainian industrial enterprises, the most effective way is to stimulate the real sector of industry related to high-tech production (such as aircraft manufacturing, electronics, mechanical engineering), as well as to stimulate investments in information and communication technologies.

Keywords: economic prerequisites, ensuring competitiveness, increasing competitiveness, industrial enterprise.

Постановка проблеми. Для економічного розвитку України одним із головних завдань є забезпечення високих темпів розвитку промисловості, що дозволяють істотно скоротити відставання від промислово розвинених країн за рівнем економічного розвитку та добробуту населення. Вирішення цього завдання неможливе виключно за рахунок екстенсивного зростання в рамках сформованої структури виробництва. Таким чином, подальший економічний розвиток промислових підприємств може бути забезпечений лише за рахунок зростання її конкурентоспроможності та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів.

Проблема конкурентоспроможності промислових підприємств є багатофакторною. Розвинена база знань, що включає потенціал НДДКР та робоча сила високої кваліфікації, є основою довгострокової конкурентоспроможності промисловості. Прискорення темпів зростання та змін в економіці призводить до того, що існуючі знання та навички, що використовуються у створенні товарів та послуг, з часом знецінюються все швидше. Тому необхідно постійне вдосконалення джерел конкурентної переваги, основними з яких є інновації та здатність до навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною та теоретичною основою дослідження є праці вчених провідних зарубіжних наукових шкіл, таких як: М.М. Портер, Б.А. Лундваль, П. Ромер, Д. Фуллертон, М.А. Кінг та ін. Зазначені автори зосередилися на виборі пріоритетів державної промислової політики, яка ґрунтується на аналізі обмежень, що зумовлюють низьку

конкурентоспроможність промислових підприємств та виявленні найбільш ефективних методів її підвищення. Однак на сьогодні відсутні єдині методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємств. Крім того, методи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, ефективні в конкретних історичних, політичних та економічних умовах можуть виявитися неефективними при зміні цих умов.

Мета статті. На основі методології сучасної економічної теорії визначити характер та ступінь впливу економічних передумов на конкурентоспроможність промислових підприємств, а також дати рекомендації підвищення конкурентоспроможності промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Статистичні дані підтверджують, що на сучасному етапі показники інноваційної активності, економічного зростання та конкурентоспроможності країни пов'язані [1, 2, 3]. Ключовим моментом у завоюванні позицій над ринком є своєчасне оновлення вироблених товарів, і навіть організація виробництва нових видів продукції. Сьогодні серед складових конкурентоспроможності товару ціна не є домінуючою. На лідируючі позиції виходять споживчі властивості товару (функціональність, дизайн) та рівень сервісу.

Економісти розглядають інноваційну активність як двигун економічного розвитку, тому що вона провокує імітацію [1, 2, 3]. В результаті дифузії знань інновації викликають зміни, які можуть бути в кілька разів більшими, ніж ефект, викликаний інноватором.

Зміни у світі бізнесу відбуваються все швидше, отже, створення конкурентних

переваг промислових підприємств має бути поставлене на потік. Процес технологічної конкуренції є процесом вибору між продуктами та рішеннями з різними властивостями. Цей процес вибору зменшує різноманітність ресурсів та кількість технологічних рішень, що витримали «перевірку часом», тому державна промислова політика має бути спрямована на стимулювання різноманітності технологічних рішень у промисловості.

Методи державної політики, які використовуються для цієї мети, різноманітні, і їхня ефективність залежить від особливостей «провалу ринку» або «системного провалу», що існує в економіці. Не існує універсальних методів державної підтримки інноваційної діяльності для всіх країн та всіх періодів економічного розвитку. Слід зазначити, що інвестиції у знання (особливо некодифіковані) важко виміряти та оцінки ефективності засновані на різній методології.

Об'єднано дві групи методів дослідження: методи побудови регресійних рівнянь залежності інноваційної активності та методи аналізу ставки оподаткування. Для побудови регресії поряд зі статистичними даними використовувалися розрахункові змінні, отримані під час аналізу ставки оподаткування маржинальної інвестиції – повна вартість капіталу та чистий прибуток маржинальної інвестиції для інвестора.

Регресійні рівняння дозволяють знайти значний взаємозв'язок між статистичними даними, але з дозволяють виділити вплив окремих компонентів вартості інвестиції. Аналіз показника повної вартості капіталу дозволяє порівнювати вплив окремих компонентів ціни інвестиції (у тому числі податкових стимулів), але не дозволяє прогнозувати кінцеву зміну інноваційної активності внаслідок застосування податкових пільг чи бюджетного субсидування. Комбінований підхід дозволяє прямо оцінити величину зміни інноваційної активності (НДДКР, інноваційні продажі та ін.) за зміни окремих параметрів податкових пільг та прямого бюджетного фінансування. Для оцінки впливу суб'єктивних очікувань підприємств ефективність податкових пільг, використовувалися дані опитувань підприємств промисловості України.

Для того, щоб бути ефективним, стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств:

1) має бути спрямоване на стимулювання широкого набору факторів, що створює інноваційну систему;

2) має використовуватись у широкому контексті політики держави. Пряме бюджетне

стимулювання (гранти для проведення НДДКР та ін.) оптимально підходить для стимулювання окремих проектів та географічних районів. Податкові пільги найбільше підходять для загального стимулювання областей інноваційної активності в усіх галузях економіки. Вони також можуть застосовуватися вибірково, але адміністративні витрати при цьому часто надто високі.

Як показує досвід, податкові пільги, що застосовуються в деяких країнах, призводять до ефективного збільшення витрат на НДДКР [1, 3] у довгостроковому плані, але їх ефективність залежить від їх складу. Загальною світовою тенденцією є використання податку на прибуток (доход) організацій як база для податкових пільг компаній, при цьому він є прямим і не може бути поставлений в залік, наприклад, ПДВ.

Щодо ефективності різних форм податкових пільг можна назвати такі закономірності.

1) Податкові пільги з універсальними та простими умовами надання найефективніші для стимулювання інноваційної активності в цілому по економіці. Пряме бюджетне фінансування ефективніше для стимулювання окремих проектів.

2) Інноваційний податковий кредит, додаткове вирахування з податкової бази та прискорена амортизація є механізмами аналогічної дії. Тому в більшості випадків оптимально використовувати тільки одну з цих форм стимулювання для одного й того самого об'єкта.

3) Вплив альтернативних методів бухгалтерського обліку запасів компанії, і навіть перенесення збитків інші періоди на інвестиційну та інноваційну діяльність підприємств є неоднозначним.

4) Режими вільної та прискореної амортизації активів фактично означають відстрочку платежу. Тому найефективнішим заходом стимулювання (але й більш витратним) є податковий кредит, чи додатковий відрахування з податкової бази. Найбільш ефективним для малих інноваційних підприємств є податковий кредит, що виплачується з бюджету незалежно від обсягу податкових зобов'язань компанії, оскільки дозволяє отримати реальне фінансування на початкових етапах розвитку.

5) Законодавчо встановлений розмір ставки податків з прибутку, ПДВ дуже слабо пов'язані з рівнем інноваційної активності та успішністю економіки. Застосування податкових канікул і знижених ставок податку окремих підприємств без попередніх умов є ефективним стимулом інноваційного зростання промисловості.

6) Податковий кредит «об'ємної» форми (як базу кредиту приймається весь обсяг здійснених витрат), зазвичай, ефективніший для стимулювання витрат на інноваційну діяльність, ніж податковий кредит «додаткової» форми (база кредиту – рівень перевищення витрат у звітному періоді над встановленим базовим рівнем). Однак «об'ємний» податковий кредит досить дорого коштує державі, і може призводити до зростання обсягу видатків. «Додатковий» податковий кредит може призводити до штучної нерівномірності витрат компанії з метою максимізації суми податкового кредиту.

Можна виділити такі закономірності стимулювання інноваційної діяльності у світовій практиці.

1) Короткостроковий вплив податкового кредиту є незначним – еластичність основних параметрів інноваційної діяльності оцінюється в районі 0–10% від сум виданих податкових кредитів.

2) У довгостроковій перспективі (> 5 років) за відсутності значних змін податкової системи еластичність обсягів інноваційної діяльності за обсягом податкових пільг оцінюється близько 100%.

3) Дослідження [2] показують, що податкові пільги є більш ефективними для країн, які мають низький обсяг інноваційних витрат. Емпіричні дані підтверджують, що з великим обсягом НДДКР у середньому витрачають менше коштів у податкові пільги для НДДКР.

У інноваційному процесі значної ролі грають НДДКР. При цьому агреговані індекси інноваційного розвитку та ВВП на душу населення пов'язані значно сильніше, ніж ставлення НДДКР та ВВП на душу населення, що підтверджує системний характер інноваційної діяльності.

Ряд країн має високий рівень ВВП за низького рівня витрат на НДДКР і високого рівня інноваційного розвитку (Фінляндія, Данія, Швеція). Це означає, що має сенс системно стимулювати інші аспекти інноваційної активності, крім НДДКР.

Кожна з галузей інноваційної активності та інноваційно значущих галузей промисловості неоднозначно пов'язана з макроекономічними параметрами економіки. Наприклад, стимулювання галузей високих технологій призведе у короткостроковій перспективі не до зростання ВВП, а до зростання доданої вартості у промисловості та економіці загалом. Патентна активність і НДДКР значно залежать також від мікроекономічних показників, прямо не пов'язаних з інноваційною активністю – прибутковості підприємств, диверсифікації їх

сфер діяльності та інших властивостей. Отже, для досягнення заданих макроекономічних параметрів розвитку промисловості стимулювання інноваційної діяльності має здійснюватися на довгостроковій та системній основі. Крім того, ефективність стимулювання інноваційної активності повинна аналізуватися для кожної країни окремо, і результати такого аналізу не можуть бути автоматично значущими також і для інших країн.

Найбільш ефективним інструментом стимулювання інновацій у промисловості міг би бути інвестиційний податковий кредит у рамках податку на прибуток, у вигляді безповоротної позички у розмірі певного відсотка від інноваційних витрат, понесених підприємством («об'ємний» податковий кредит), а також податковий кредит у розмірі певного відсотка вище середнього рівня видатків).

У цьому необхідно, щоб інноваційне підприємство могло розраховувати виплату інвестиційного податкового кредиту з бюджету у разі, якщо сума прибуток менше суми кредиту. Підставою для надання такого кредиту має стати не лише проведення НДДКР, а й витрати на навчання персоналу, а також розробку нового дизайну продукції та виробничих процесів, що дозволить збільшити обсяг інноваційної діяльності у галузях промисловості, не пов'язаних безпосередньо з наукомісткими технологіями.

Також є перспективним додаткове стимулювання НДДКР, здійснених у співпраці з університетами та НДІ.

У промисловості України необхідно стимулювання активнішого використання результатів НДДКР, і навіть застосування сучасних комп'ютерних і інформаційно-комунікаційних технологій. Для стимулювання процесу застосування патентів до України можна використовувати модель, застосовувану Іспанії, у якій 10% витрат за придбання патентів і ліцензій.

Стимулювання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій може здійснюватися за допомогою «об'ємного» інвестиційного податкового кредиту з податку на прибуток, у розмірі від понесених витрат на впровадження Інтернету, сучасного програмного забезпечення (ПЗ) та технологій електронної комерції за період. Для стимулювання впровадження ПЗ та комп'ютерних технологій є перспективною також можливість прискореної амортизації ПЗ – протягом 12 місяців після придбання.

Висновки. В економіці, яка заснована на знаннях, інноваційна діяльність є основним чинником підтримки

конкурентоспроможності промисловості. Значення інноваційної діяльності підвищення конкурентоспроможності промисловості України особливо важливо, з урахуванням низького рівня інноваційної активності промислових підприємств.

Для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України найбільше ефективно стимулювання галузей реального сектора промисловості, пов'язаних з високотехнологічним виробництвом (таких, як авіабудування, електроніка, машинобудування), а також стимулювання інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології.

Загальний ефект стимулювання конкурентоспроможності промислових підприємств України може мати такі форми податкових пільг:

- застосування інвестиційних податкових кредитів, не обмежених сумою нарахованого податку (при цьому різниця повертається з бюджету), а також на безвідсотковій та безповоротній основі (що зараз не передбачено Податковим Кодексом України);

- можливість вільного вибору порядку амортизації для інноваційно значущих активів;

- можливість повного перенесення поточних збитків на майбутні (або минулі) періоди.

Встановлено, що з урахуванням низького рівня інноваційної активності промисловості України, використання податкових пільг як механізму стимулювання її конкурентоспроможності є перспективнішим, ніж бюджетні субсидії. В результаті аналізу, заснованого на об'єднанні двох груп методів дослідження: методів побудови регресійних рівнянь та методів аналізу ставки оподаткування, було визначено статистично значущий зв'язок між наступними показниками, що характеризують конкурентоспроможність: обсягом витрат на НДДКР та обсягом реалізації інноваційної продукції промислових підприємств України та обсягом реалізації інноваційної продукції промислових підприємств України для інноваційної діяльності та прямими субсидіями, з іншого боку.

У результаті аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують фінансові умови функціонування українських промислових підприємств, знайшло підтвердження припущення про існування у єдиній структурі фінансування для різних проектів у рамках однієї компанії, що уможливорює застосування методів екстраполярного мікроекономічного аналізу стимулювання інвестицій, не тільки інноваційної спрямованості, а й загального характеру.

Список використаних джерел:

1. Гладка Л. І., Васильєва В. Р., Шинкаренко К. Е. Конкурентоспроможність української продукції на прикладі машинобудівного комплексу та шляхи її підвищення. *Молодий вчений*. 2016. № 7. С. 26–30.
2. Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2015. № 1 (62). С. 7–12.
3. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 104–112.

References:

1. Gladka, L. I., Vasilyeva, V. R. and Shynkarenko, K. E. (2016), Konkurentospromozhnist' ukrayins'koyi produktsiyi na prykladi mashynobudivnoho kompleksu ta shlyakhy yiyi pidvyshchennya [Competitiveness of Ukrainian products on the example of the machine-building complex and ways to improve it]. *Molodyy vchenyy – Young Scientist*, 7, 26–30. [in Ukrainian]
2. Yemelyanova, I. F. (2015), Metody ta pryntsypy otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Methods and principles of assessing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhayla Tugan-Baranov's'koho – Bulletin of the Mykhailo Tugan-Baranovsky Donetsk University of Economics and Trade*, 1 (62), 7–12. [in Ukrainian]
3. Kotenko, S. I. and Shvindina, G. O. (2018), Problemy otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstv yak indykatora stratehichnoho rozvytku [Problems of assessing the competitiveness of enterprises as an indicator of strategic development]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, 104–112. [in Ukrainian]

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-10>
УДК 338.439.02:330.522

Шинькович А. В.

кандидат економічних наук,
Державний торговельно-економічний університет

Shynkovych Andrii

Candidate of Economic Sciences,
State University of Trade and Economics and Trade

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОСТІ У КОНТУРІ АСЕКУРАЦІЇ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

DEVELOPING INCLUSIVENESS IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY

У статті уточнено сутність і роль інклюзивності для забезпечення продовольчої безпеки, викрито проблеми, бар'єри та чинників впливу щодо впровадження інклюзивних підходів. Визначено орієнтири й розроблено відповідні заходи розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки. Наголошено, що реалізація запропонованого комплексу заходів вимагає співпраці між урядом, приватним сектором, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Окреслено переваги, труднощі, виклики та недоліки розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки. Констатовано, що, розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки є не лише питанням соціальної справедливості, але й необхідною умовою для підвищення рівня продовольчої безпеки та забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

Ключові слова: продовольча безпека, інклюзивність, асекурація, система державного регулювання, розвиток інклюзивності, управління розвитком сільських територій, галузева політика, аграрна політика.

The article clarifies the essence and role of inclusiveness in ensuring food security, in particular, it is noted that inclusiveness is a necessary condition for achieving true food security, which takes into account the needs of all people and contributes to the creation of a more just and sustainable world, as it ensures accessibility, justice, community involvement and resilience, which allows minimizing the risks of hunger. Problems, barriers and factors of influence in the implementation of inclusive approaches are revealed. Guidelines for the development of inclusiveness in the food security assurance circuit are determined: ensuring equal access to resources and opportunities for all population groups; strengthening social protection and reducing poverty and inequality; supporting sustainable agriculture and adaptation to climate change; encouraging innovations and technologies focused on the needs of small producers; strengthening institutions and improving governance; ensuring the participation of all groups in decision-making; supporting peace and stability. Appropriate measures for the development of inclusiveness in the food security assurance circuit are developed. It is emphasized that the implementation of the proposed set of measures requires cooperation between the government, the private sector, civil society and international organizations. At the same time, it is important to take into account local conditions and the needs of each specific community to ensure the effectiveness and sustainability of inclusive measures for ensuring food security. The advantages, difficulties, challenges and disadvantages of developing inclusiveness in the food security assurance framework are outlined, it is noted that the advantages significantly exceed the potential difficulties, challenges and disadvantages. However, it is important to take them into account and take measures to level or minimize them in order to ensure effective and sustainable inclusion. It is stated that the development of inclusiveness in the food security assurance framework is not only a matter of social justice, but also a necessary condition for increasing the level of food security and ensuring sustainable development of agriculture. The developed measures will allow for maximum involvement of the potential of all members of society in the production and distribution of food, which contributes to increasing the efficiency, sustainability and fairness of agri-food systems.

Keywords: food security, inclusiveness, insurance, state regulation system, development of inclusiveness.

Постановка проблеми. Сьогодні для асекурації та підвищення рівня продовольчої безпеки необхідно впроваджувати та розвивати інклюзивність, оскільки вразливі групи населення (жінки, люди з інвалідністю, етнічні меншини, сільське населення тощо) часто стикаються з обмеженим доступом до

землі, кредитів, освіти, технологій, ринків, продовольства, а інклюзивні підходи спрямовані на усунення цих бар'єрів, що дозволить їм диверсифікувати свої джерела доходу, більш ефективно брати участь у виробництві та розподілі продовольства, що робить їх менш залежними та більш стійкими до

економічних й екологічних потрясінь. Крім того, інклюзивність сприяє справедливому розподілу продовольства та забезпеченню доступу до нього для всіх членів суспільства, незалежно від їх соціального статусу, статі, етнічної приналежності чи інших чинників, підтримує обмін знаннями та досвідом між різними групами населення, що зумовлює розробку більш ефективних та стійких методів ведення сільського господарства, адаптованих до місцевих умов, інклюзивні громади, більш стійкі до криз, оскільки в них налагоджені механізми підтримки та взаємодопомоги, а залучення усіх членів суспільства до виробництва та розподілу продовольства дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню втрат. Загалом, інклюзивне середовище сприяє зменшенню нерівності в доступі до ресурсів та можливостей, що є важливим чинником для забезпечення продовольчої безпеки, обміну ідеями та інноваціям, що допомагає розробці нових технологій й методів ведення сільського господарства, які підвищують продуктивність та стійкість. А, саме головне, що інклюзивність є ключовим принципом досягнення багатьох цілей сталого розвитку: ліквідація голоду, гендерна рівність, зменшення нерівності, тому розвиток інклюзивності а агропродовольчих системах є важливим кроком для досягнення цілей асекурації продовольчої безпеки, що й підтверджує актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти забезпечення продовольчої безпеки досліджувало багато учених, які обґрунтовували свої позиції та розробляли рекомендації, з проміж них слід відмітити таких визнаних науковців, як: Березюк С., Гонтарук Я., Ясінська Б. [1], Гудзь О., Бабенко Я. [2], Груць Г. [3], Гуторов А. [4], Деркачова О. [5], Запорожець Г. [6], Жилінська О., Прилуцька Т. [7], Крилов Д. [8], Чернявський І. [10] та інші. Високо оцінюючи їх наукові положення й пропозиції, опираючись на них, все ж зауважимо, що поза науковими дискусіями залишились актуальні питання розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки, які вважаємо зараз особливо актуальними і потрібними.

Метою статті є уточнення сутності й ролі інклюзивності для забезпечення продовольчої безпеки, виявлення проблем й бар'єрів щодо впровадження інклюзивних підходів та визначення орієнтирів й розробка відповідних заходів розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки.

Виклад основного матеріалу. Вчені, переконують, що «продовольчу безпеку варто визначити як важливу складову соціально-економічного розвитку країни та невід'ємний атрибут національної безпеки. Продовольча безпека є багатовимірним явищем» [8]. При цьому дослідники наголошують, що «однією з якісних ознак розвитку суспільства є забезпечення безпеки в цілому та продовольчої безпеки як її компоненти, зміст якої постійно ускладнюється, адже залежить від багатьох динамічних факторів» [8]. І одним із таких важливих чинників є інклюзії. У загальному окресленні «інклюзія» (від англ. inclusion – включення, inclusiveness – залученість) – це процес зростання ступеня участі усіх громадян в процесах суспільного життя» [2], а розвиток вважається інклюзивним при «необхідності посилення залучення до вирішення проблем соціально-економічного розвитку усіх верств населення й різних за статусом груп, а також включення до цього процесу усіх територій» [6]. Інклюзивний підхід, це «система принципів, поглядів, правил, установок, цінностей і поведінки, загальних для групи структури» [5]. Інклюзивність «представляє собою важливий рівень розвитку суспільства, який базується на принципах толерантності, гуманності, терпимості і безпеки у взаємодії між людьми» [3].

Таким чином, переконуємось, чому інклюзивність є такою важливою для продовольчої безпеки, тому, що доступ до достатньої їжі є основним правом людини, і усі люди повинні мати можливість реалізувати це право, а інклюзивні продовольчі системи сприяють економічному зростанню та скороченню бідності, оскільки інклюзивність допомагає створити більш справедливе та рівноправне суспільство, і саме забезпечення продовольчої безпеки для усіх сприяє соціальній та політичній стабільності. Отже, інклюзивність є необхідною умовою для досягнення справжньої продовольчої безпеки, яка враховує потреби усіх людей і сприяє створенню більш справедливого та сталого світу, оскільки забезпечує доступність, справедливість, залучення громад та стійкість, що дозволяє мінімізувати ризики голоду. Завдяки розвитку інклюзивності «підприємства аграрної сфери можуть досягти нових економічних висот у своїй діяльності, бути більш адаптивними до різних деформацій та змін, бути готовими до нових викликів, що сприятиме їх сталому збалансованому розвитку в цілому» [10].

Фактично, суть інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки полягає в забезпеченні рівного доступу до достатньої,

безпечної та поживної їжі для усіх людей, незалежно від їхнього соціального статусу, економічного становища, гендеру, етнічної приналежності, інвалідності, місця проживання чи інших ознак. Тобто, продовольча безпека не досягається, якщо певні групи населення залишаються голодними або недоїдають, у той час як інші мають достатньо їжі. Тому ключовими аспектами розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки слід вважати, передусім, забезпечення фізичного й економічного доступу до їжі для усіх, особливо для вразливих груп, врахування потреб різних груп населення, тобто програми та політики в сфері продовольчої безпеки повинні бути адаптовані до конкретних потреб і проблем різних груп, таких як жінки, діти, літні люди, люди з інвалідністю, нацменшини, сільські жителі та інші. Важливим також є, подолання дискримінації за допомогою розподілу ресурсів та підтримки, які зменшують нерівність і враховують потреби найменш забезпечених громад, тобто необхідно усувати соціальні, економічні та політичні бар'єри, які перешкоджають доступу до продовольства для маргіналізованих груп населення. Водночас, необхідно залучати різні групи населення до процесів прийняття рішень, що стосуються продовольчої безпеки, щоб їхні потреби та інтереси були враховані, а також передбачити надання підтримки малим виробникам, особливо жінкам та нацменшинам, щоб вони могли виробляти достатньо продовольства для себе та для інших. Крім того, варто створювати екологічно сталі продовольчі системи, які враховують кліматичні, екологічні та соціальні виклики та є стійкими до змін клімату, для забезпечення довгострокової продовольчої безпеки для усіх.

За ствердженням Світового банку «спостерігається зростання глобальної нерівності й бідності, найвище з часів Другої світової війни» [11]. Крім того, «більше мільярда людей у світі не мають доступу до чистої води, 1,6 мільярда – до електрики й 5,4 – до Інтернету» [11]. «Нерівність розподілу доходів у світі відображається в тому, що сьогодні 10 % найбагатшого населення світу отримують 52% світового доходу, тоді як 50% найбіднішого населення заробляє 8,5%» [12].

Деякі науковці слушно стверджують, що в Україні «вже є підприємства аграрної сфери в Україні, які активно працюють над створенням інклюзивної культури, впроваджуючи інноваційні підходи та підтримуючи різноманітність у своїй діяльності» [10]. Водночас у суспільстві спостерігаються й проблеми,

так, відповідно до інформації Держстату України спостерігався гендерний розрив у оплаті праці, так у 2023 р. він складав 18,6%, а в підприємствах аграрної сфери – 27,6% [9]. При цьому, «основними причинами існування гендерного розриву в оплаті праці між чоловіками та жінками є: відмінності у соціалізації, дискримінація при прийомі на роботу, гендерна сегрегація ринку праці тощо, відсутність у жінок вільного часу на відпочинок, улюблене хобі та саморозвиток через виконання неоплачуваної роботи (материнство, домогосподарство, догляд за хворими, емоційний супровід)» [7].

Таким чином, опираючись на оприлюднені статистичні й наукові дані [1, 2, 4, 6–12] та спеціальні дослідження, відмітимо, що впровадження інклюзивних підходів у контур асекурації продовольчої безпеки стикається з низкою проблем та бар'єрів. Так, спостерігається нерівний доступ до ресурсів (землі, води, кредитів, технологій, інформації, продовольства та ринків), оскільки бідні люди, жінки, нацменшини та маргіналізовані групи часто стикаються з дискримінацією у доступі до цих ресурсів. Сьогодні, бідність та нерівність у розподілі доходів обмежує можливості людей купувати достатню кількість якісної їжі, оскільки значна частина населення не має необхідних коштів для забезпечення своєї продовольчої безпеки. На жаль, все ще зустрічаються випадки соціальної дискримінації за ознакою статі, етнічної приналежності, релігії, інвалідності та маргіналізації, що обмежує можливості певних груп населення брати участь у виробництві та розподілі продовольства. Водночас, недостатній рівень соціального захисту робить вразливі групи більш чутливими до потрясінь, таких як війна, посухи, повені, економічні кризи, які зумовлюють зниження кількісних та якісних показників продовольчої безпеки. Також констатуємо відсутність політичної волі та підтримки, а розвиток інклюзивності потребує чіткої підтримки з боку уряду та інших зацікавлених сторін, без цього важко реалізувати ефективні стратегії та програми інклюзивності. Крім того, великі проблеми із проявами корупції та неефективне управління підривають зусилля, спрямовані на підвищення продовольчої безпеки за рахунок інклюзій, оскільки ресурси не доходять до тих, хто їх найбільше потребує, а рішення, що стосуються продовольчої безпеки, часто приймаються без участі тих, хто найбільше страждає від її відсутності, що призводить до розробки неефективних чи навіть шкідливих політик, тобто неефективні інститути та слабка правова база ускладнюють

захист прав вразливих груп та забезпечення рівного доступу до ресурсів. Також до проблем віднесемо зміну клімату, що призводить до збільшення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ, таких як посухи, повені та шторми, які завдають значної шкоди сільському господарству та знижують рівень продовольчої безпеки, а деградація ґрунтів та водних ресурсів обмежує можливості для виробництва продовольства, особливо у районах, де сільське господарство вже є вразливим. Загалом, втрата біорізноманіття зменшує стійкість агропродовольчих систем до шкідників, хвороб та зміни клімату, що негативно впливає на асекурацію продовольчої безпеки. Додамо до цього переліку проблем і те що, бідні та маргіналізовані групи часто не мають доступу до сучасних технологій, які можуть допомогти підвищити продуктивність сільського господарства та покращити продовольчу безпеку, а інновації у сільському господарстві часто не враховують потреби малих виробників, які є ключовими гравцями щодо асекурації продовольчої безпеки. Недостатній рівень освіти та навчання теж обмежує можливості людей використовувати нові технології та методи ведення сільського господарства. І саме головне, що агресивні воєнні дії росії призводять до переміщення населення, руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання продовольства, що значно погіршує продовольчу безпеку, а політична нестабільність пояснює невизначеність та відсутність інвестицій у сільське господарство, що теж негативно впливає на асекурацію продовольчої безпеки.

Лише шляхом подолання означених проблем і бар'єрів щодо впровадження інклюзивних підходів у контур асекурації продовольчої безпеки дасть змогу досягти справжньої інклюзивності та підвищити рівень продовольчої безпеки за рахунок орієнтації на: забезпечення рівного доступу до ресурсів та можливостей для усіх груп населення; зміцнення соціального захисту та зменшення бідності й нерівності; підтримки сталого сільського господарства та адаптації до змін клімату; заохочення інновацій та технологій, орієнтованих на потреби малих виробників; зміцнення інститутів та покращення управління; забезпечення участі усіх груп у прийнятті рішень; підтримки миру та стабільності.

Опираючись на зарубіжний досвід, висновки науковців [1; 2; 4; 6–8; 10–12] та проведені спеціальні дослідження, відмітимо, що на розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки впливають різноманітні чинники: високий рівень бідності та

нерівності ускладнює доступ до продовольства для найбільш вразливих груп населення; освічені люди краще обізнані про здорове харчування, способи виробництва їжі та свої права на продовольчу безпеку; наявність стабільної роботи та достатнього доходу є ключовим чинником для забезпечення доступу до якісного та безпечного продовольства; розширення прав і можливостей жінок у сільському господарстві та харчовій промисловості підвищує продовольчу безпеку як для їхніх сімей, так і для суспільства в цілому; забезпечення рівного доступу до ресурсів та послуг для усіх соціальних груп, включаючи людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, етнічні меншини тощо підвищує продовольчу безпеку; підтримка малих фермерських господарств, впровадження інноваційних технологій та сталого землекористування сприяють збільшенню виробництва продовольства; надання кредитів, грантів та інших фінансових послуг для сільськогосподарських виробників, особливо для малих та середніх підприємств підвищує стійкість продовольчої безпеки; наявність якісних доріг, складських приміщень, ринків та інших інфраструктурних об'єктів полегшує транспортування та зберігання продовольства, зменшуючи втрати та забезпечуючи його доступність; справедлива та відкрита торгівля продовольством між регіонами та країнами сприяє стабілізації цін та забезпеченню різноманітності харчових продуктів; розробка нових сортів рослин, порід тварин та методів ведення сільського господарства, які є більш стійкими до змін клімату та шкідників підвищує рівень продовольчої безпеки; реалізація ефективної державної політики гарантує забезпечення продовольчої безпеки для усіх громадян; надання чітких та захищених прав власності на землю для фермерів, особливо для жінок, інвалідів, пенсіонерів підтримує рівень продовольчої безпеки; зменшення рівня корупції в сільському господарстві та харчовій промисловості сприяє більш ефективному використанню ресурсів та забезпеченню продовольчої безпеки; залучення громадських організацій, науковців та інших зацікавлених сторін до розробки та реалізації політики продовольчої безпеки підвищує її ефективність; раціональне використання природних ресурсів, таких як вода, земля та ліси сприяє сталому виробництву продовольства, а забруднення води, ґрунту та повітря негативно впливає на якість та безпечність продовольства; зміна клімату призводить до посух, повеней та інших стихійних лих, що негативно впливає на виробництво продовольства; деградація

ґрунтів знижує їхню родючість та здатність виробляти продовольство, а втрата біорізноманіття робить сільське господарство більш вразливим до шкідників та хвороб.

Усі розглянуті чинники взаємопов'язані та впливають один на одного. Розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки вимагає комплексу заходів, що враховує ці чинники та буде спрямований на забезпечення рівного доступу до продовольства для усіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, економічного становища чи місця проживання.

Таким чином, для розвитку інклюзивності, яка є важливим чинником для асекурації та підвищення рівня продовольчої безпеки доцільно реалізувати комплекс заходів. Так, необхідно надати рівні права на землю для усіх груп населення, включаючи жінок, інвалідів, пенсіонерів та маргіналізовані спільноти, що передбачає проведення реформи земельного законодавства, спрощення процедур реєстрації землі та підтримку кооперативного землеволодіння. Важливим заходом вважаємо розширення доступу до кредитів, мікрофінансування та страхування для малих товаровиробників та сільських підприємців, особливо для інвалідів, жінок та інших уразливих груп. Доцільно передбачити надання сільськогосподарських знань, технологій та інформації про ринки усім товаровиробникам, незалежно від їхнього соціального статусу, статі чи місця проживання та забезпечити участь представників різних груп населення у розробці та реалізації політики продовольчої безпеки та сільського господарства, при цьому, вагомою має бути й підтримка створення та розвитку місцевих організацій, які представляють інтереси малих товаровиробників й уразливих груп, та забезпечення їхньої участі у прийнятті рішень на місцевому рівні. Вирішальним у цьому контексті є забезпечення гендерної рівності, прав та можливостей для жінок у сільському господарстві, включаючи доступ до ресурсів, технологій та ринків та розробка й впровадження програм соціального захисту, які допомагають найбільш вразливим групам населення, таким як безробітні, люди з інвалідністю та літні люди, мати доступ до достатньої кількості їжі. Необхідним є подолання дискримінації за етнічної приналежності, релігії, сексуальної орієнтації та інших ознак, які можуть обмежувати доступ до продовольства та можливостей. Вагомим заходом вважаємо розвиток сільської інфраструктури, такої як дороги, транспортні засоби та складські приміщення, що полегшить доступ

до ринків та зменшить втрати продовольства після збору врожаю.

Акцентуємо, що реалізація означеного комплексу заходів вимагає співпраці між урядом, приватним сектором, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Водночас, важливо враховувати місцеві умови та потреби кожної конкретної громади, щоб забезпечити ефективність та стійкість інклюзивних заходів для асекурації продовольчої безпеки.

Перевагами реалізації запропонованого комплексу заходів щодо розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки варто вважати: розширення доступу до ресурсів (земля, кредити, технології, навчання) для вразливих груп; підвищення компетентностей, та рівня різноманітних знань й набуття досвіду; інклюзивні системи вважаються більш диверсифікованими та менш вразливими до потрясінь, таких як війна, зміни клімату, економічні кризи; розробка інклюзивних програм соціальної підтримки, які враховують потреби різних груп населення, дозволяє забезпечити доступ до продовольства для тих, хто його потребує; підвищення рівня доходів та економічної незалежності маргіналізованих груп; інклюзивні суспільства є більш справедливими та стабільними, що сприяє зменшенню соціальної напруги та конфліктів.

При цьому, наголосимо, що розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки може супроводжуватися деякими труднощами, викликами та недоліками. Так, розробка та впровадження інклюзивних програм та політик вимагає високих початкових витрат, тобто, значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а необхідність подолання існуючих соціальних та економічних нерівностей потребує додаткових інвестицій. Водночас, наявність традиційних уявлень та стереотипів перешкоджає залученню маргіналізованих груп до процесів виробництва та споживання продовольства, тому деякі зацікавлені групи можуть чинити опір змінам, які загрожують їхньому становищу та привілеям. Коім того, розвиток інклюзивності вимагає тісної співпраці між різними державними органами, неурядовими організаціями, приватним сектором та місцевими громадами, а координація зусиль різних зацікавлених сторін може бути складною та вимагати значних зусиль, тому існує ризик того, що інклюзивні програми та політики будуть лише символічними, а не реально сприятимуть покращенню становища усіх вразливих верств населення, тому необхідно забезпечити, щоб інклюзивні

ініціативи були ефективними та досягали поставлених цілей, оскільки у процесі розвитку інклюзивності можуть виникати конфлікти інтересів між різними групами населення, тому необхідно забезпечити справедливе вирішення конфліктів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Загалом, переваги розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки значно перевищують потенційні труднощі, виклики й недоліки. Однак, важливо врахувати їх та вживати заходи щодо їх нівелювання чи мінімізації, щоб забезпечити ефективну та стійку інклюзію.

Отже, розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки є не лише питанням соціальної справедливості, але й необхідною умовою для підвищення рівня продовольчої безпеки та забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Розроблені заходи дозволять максимально залучити потенціал усіх членів суспільства до виробництва та розподілу продовольства, що сприяє підвищенню ефективності, стійкості та справедливості агропродовольчих систем.

Висновки. У статті уточнено сутність і роль інклюзивності для забезпечення продовольчої безпеки, зокрема відмічено, що інклюзивність є необхідною умовою для досягнення справжньої продовольчої безпеки, яка враховує потреби усіх людей і сприяє створенню більш справедливого та сталого світу, оскільки забезпечує доступність, справедливість, залучення громад та стійкість, що дозволяє мінімізувати ризики голоду. Викрито проблеми, бар'єри та чинників впливу щодо впровадження інклюзивних підходів. Визначено орієнтири розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки: забезпечення рівного

доступу до ресурсів та можливостей для усіх груп населення; зміцнення соціального захисту та зменшення бідності й нерівності; підтримки сталого сільського господарства та адаптації до змін клімату; заохочення інновацій та технологій, орієнтованих на потреби малих виробників; зміцнення інститутів та покращення управління; забезпечення участі усіх груп у прийнятті рішень; підтримки миру та стабільності. Розроблено відповідні заходи розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки. Наголошено, що реалізація запропонованого комплексу заходів вимагає співпраці між урядом, приватним сектором, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Водночас, важливо враховувати місцеві умови та потреби кожної конкретної громади, щоб забезпечити ефективність та стійкість інклюзивних заходів для асекурації продовольчої безпеки. Окреслено переваги, труднощі, виклики та недоліки розвитку інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки, відмічено, що, переваги значно перевищують потенційні труднощі, виклики й недоліки. Однак, важливо врахувати їх та вживати заходи щодо їх нівелювання чи мінімізації, щоб забезпечити ефективну та стійку інклюзію. Констатовано, що, розвиток інклюзивності у контурі асекурації продовольчої безпеки є не лише питанням соціальної справедливості, але й необхідною умовою для підвищення рівня продовольчої безпеки та забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Розроблені заходи дозволять максимально залучити потенціал усіх членів суспільства до виробництва та розподілу продовольства, що сприяє підвищенню ефективності, стійкості та справедливості агропродовольчих систем.

Список використаних джерел:

1. Березюк С., Гонтарук Я., Ясінська Б. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44>
2. Гудзь О.Є., Бабенко Я. Сучасні підходи до формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє*: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24–25 жовтня 2024 р. м. Хмельницький). Хмельницький. ХНУ, 2024. 445 с. С. 107–110.
3. Груць Г. Інклюзивна культура як фактор розвитку полікультурної освіти в Україні. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат*: Матеріали І Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8 квітня 2021 р.). Тернопіль : ТНПУ, 2021. С. 63–66.
4. Гуроров А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємництва і суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. №. 3. С. 32–37.
5. Деркачова О. Інклюзивні комікси як чинник формування інклюзивної культури. *Українська мова і література в школі*. 2020. № 6. С. 49–54.
6. Запорожець Г. В. Корпоративна культура як індикатор інклюзивного зростання бізнесу. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 1–28 лютого 2020 р). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020. С. 31–32.

7. Жилінська О., Прилуцька Т. Гендерні аспекти проблематики балансу між роботою та особистим життям. *Формування ринкової економіки в Україні*. Зб. наук. пр. Львів : ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2023. Вип. 49. С. 69–76. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4907>
8. Крилов Д. В. Продовольча безпека: теоретико-методологічні основи та місце в системі національної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09>
9. Офіційний сайт Державний служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Чернявський І.Ю. Формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 90. С. 131–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-20>
11. The World Bank Databank. 2022. URL: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>
12. World Inequality Report 2022. URL: https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf.

References:

1. Bereziuk S., Hontaruk Ya. & Yasinska B. (2023). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Ensuring food security of the state under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44> (in Ukrainian)
2. Hudz O.Ie. & Babenko Ya. (2024) Suchasni pidkhody do formuvannia stratehii inkliuzyvnoho rozvytku pidpriemstva [Modern approaches to forming an inclusive enterprise development strategy]. *Revoliutsiia kreatyvnykh industrii: yak marketynh i menedzhment stvoruiut maibutnie: tezy dopovidei I Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi internet-konferentsii (24–25 zhovtnia 2024 r. m. Khmelnytskyi)*. Khmelnytskyi. KhNU. 445 p. Pp. 107–110. (in Ukrainian)
3. Hruts H. (2021) Inkliuzyvna kultura yak faktor rozvytku polikulturnoi osvity v Ukraini [Inclusive culture as a factor in the development of multicultural education in Ukraine]. *Inkliuzyvna osvita: ideia, stratehiia, rezultat: Materialy I Vseukrainskoi mizhdystsyplinarnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (m. Ternopil, 8 kvitnia 2021 r.)*. Ternopil. TNPU. pp. 63–66. (in Ukrainian)
4. Hutorov A. O. (2023) Teoretyko-metodolohichni zasady inkliuzyvnoho rozvytku pidpriemnytstva i subiektiv ahrobiznesu [Theoretical and methodological foundations of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness entities]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. vol. 8. no 3. pp. 32–37. (in Ukrainian)
5. Derkachova O. (2020). Inkliuzyvni komiksy yak chynnyk formuvannia inkliuzyvnoi kultury [Inclusive comics as a factor in the formation of inclusive culture]. *Ukrainska mova i literatura v shkoli*, no. 6. pp. 49–54 [in Ukrainian]
6. Zaporozhets H. V. (2020) Korporativna kultura yak indyktor inkliuzyvnoho zrostantia biznesu [Corporate culture as an indicator of inclusive business growth]. *Inkliuzyvnyi rozvytok ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv sohodennia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (m. Kharkiv, 1–28 liutoho 2020 r.)*. Kharkiv. KhNUMH im. O. M. Beketova. pp. 31–32. (in Ukrainian)
7. Zhylynska O. & Prylutska T. (2023) Henderni aspekty problematyky balansu mizh robotoiu ta osobystym zhyttiam [Gender aspects of work-life balance issues]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*. Zb. nauk. pr. Lviv. VTs LNU im. I. Franka. is. 49. pp. 69–76. (in Ukrainian)
8. Krylov D. V. (2024) Prodovolcha bezpeka: teoretyko-metodolohichni osnovy ta mistse v systemi natsionalnoi bezpeky [Food security: theoretical and methodological foundations and place in the national security system]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. no 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09> (in Ukrainian)
9. Ofitsiynyi sait Derzhavnyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
10. Cherniavskiy I.Iu. (2024) Formuvannia inkliuzyvnoi kultury v pidpriemstvakh ahrarnoi sfery [Formation of an inclusive culture in agricultural enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. is 90. pp. 131–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-20> (in Ukrainian)
11. The World Bank Databank (2022). Available at: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>
12. World Inequality Report (2022). Available at: https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-11>
УДК 657.8:339

Рябчук О. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8656-6720>

Лінива К. М.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Державний податковий університет

Riabchuk Oksana

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Audit and Economic Analysis,
State Tax University

Linyva Kateryna

First-level Higher Education Applicant (Bachelor's Degree Applicant),
State Tax University

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

DIGITALIZATION OF THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS OF ENTERPRISES

У статті висвітлено результати дослідження діджиталізації аудиту фінансової звітності підприємств та проаналізовано переваги і проблемні сторони, пов'язані із цим процесом. Проаналізовано вплив цифрових технологій на аудит фінансової звітності, зокрема автоматизацію аудиторських процедур за допомогою штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Розглянуто сучасні інструменти, що використовуються для збирання, аналізу та інтерпретації фінансової інформації. Окремо виділено проблеми, пов'язані з кваліфікацією працівників, кібербезпекою та забезпеченням конфіденційності інформації. Наголошено на важливості впровадження нових технологій для підвищення якості та ефективності аудиту, а також на потребі розвитку нормативно-правової бази для цифрового аудиту. Зроблено висновок, що використання цифрових інструментів має потенціал значно покращити процес аудиту, але потребує значних зусиль для адаптації та забезпечення безпеки даних.

Ключові слова: діджиталізація, автоматизація, аудит, підприємство, цифрові технології, фінансова звітність.

The article highlights the results of a comprehensive study on the digitalization of the audit of financial statements of enterprises and provides a detailed analysis of the advantages, challenges, and transformational aspects associated with this process. Particular attention is paid to the influence of modern digital technologies on the methodology and practical organization of audit activities, especially in the context of automating key audit procedures through artificial intelligence, the use of blockchain technologies to ensure the transparency and traceability of financial transactions, and the application of big data analytics to enhance the completeness and reliability of audit evidence. The study examines how the implementation of automated systems and digital tools facilitates the collection, verification, and interpretation of large volumes of financial information, reducing the human factor and minimizing errors. The potential of machine learning algorithms to identify anomalies and fraud indicators in real-time is emphasized. In addition, the article explores cloud-based solutions, robotic process automation (RPA), and digital dashboards that provide auditors with better visibility and control over the audit process. A separate section is devoted to the analysis of challenges such as insufficient qualifications of audit personnel in working with digital systems, increased risks of cyber threats, and the problem of ensuring confidentiality and data protection in digital audit environments. The necessity of updating educational standards and continuous training of auditors in digital competencies is substantiated. Furthermore, the article underscores the importance of forming a unified regulatory and methodological framework that would legitimize and guide the use of digital audit tools at national and international levels. It is concluded that the effective

integration of digital technologies into auditing can significantly enhance the quality, efficiency, and credibility of financial statement audits, provided that enterprises and audit firms invest in innovation, staff development, and cybersecurity measures.

Keywords: digitalization, automation, audit, enterprise, digital technologies, financial reporting.

Постановка проблеми. Питання діджиталізації аудиту фінансової звітності підприємств є надзвичайно важливим в сучасних умовах. Оскільки технології швидко розвиваються, а бізнес-середовище стає дедалі складнішим, впровадження цифрових інструментів у процеси аудиту дозволяє значно підвищити ефективність і точність перевірок. Використання автоматизованих систем, аналітики даних та штучного інтелекту у аудиторській діяльності забезпечує швидкість обробки інформації, зменшує ймовірність помилок і відкриває нові можливості для прогнозування фінансових ризиків. В умовах глобалізації та постійних змін у фінансовому середовищі, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових стандартів, вимог та технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових публікаціях діджиталізація аудиту фінансової звітності розглядається як важливий напрям трансформації аудиторської діяльності в умовах цифрової економіки. Зокрема, Бурак М. П. та Яремко І. Й. [1] аналізують особливості автоматизації аудиту у воєнний період, акцентуючи на потребі цифрових інструментів в умовах обмеженого доступу до документів. Афанас'єва І. І. та Трембовецька Є. С. [2] вказують на виклики діджиталізації, зокрема потребу оновлення нормативної бази та підвищення кваліфікації аудиторів. Вербицька В. І. та співавтори [3] обґрунтовують переваги цифрових засобів для підвищення ефективності перевірок. Король С. Я. і Ключко А. О. [4] досліджують можливості автоматизованого аналізу та вплив цифрових платформ на аудит. Практичні аспекти використання big data та аналітики в аудиті висвітлюють Гладчук Г. та колеги [5]. У роботі Правдюк Н. Л. та ін. [6] розкрито перспективи інтеграції інновацій в облік і аудит. Концепція е-аудиту, запропонована Мінфіном [7], визначає підхід до цифрової перевірки платників податків. Окрему увагу впливу цифровізації на якість обліку приділяють Безручук С. Л. [8] та Євсєєва О. О. з колегами [9], які підкреслюють зв'язок між інноваціями та ефективністю аудиту.

Метою статті є дослідження діджиталізації аудиту фінансової звітності підприємств та аналіз переваг і викликів, пов'язаних із цим процесом.

Виклад основного матеріалу. Діджиталізація змінює основи ведення бізнесу, і аудит

фінансової звітності підприємств не є винятком. Сучасні технології, такі як аналітика великих даних, автоматизація та штучний інтелект, надають нові можливості для підвищення ефективності та точності перевірки фінансової звітності підприємств. Впровадження цифрових інструментів дозволяє не тільки зменшити людський фактор, але й забезпечити більш прозорі та оперативні аудиторські процедури.

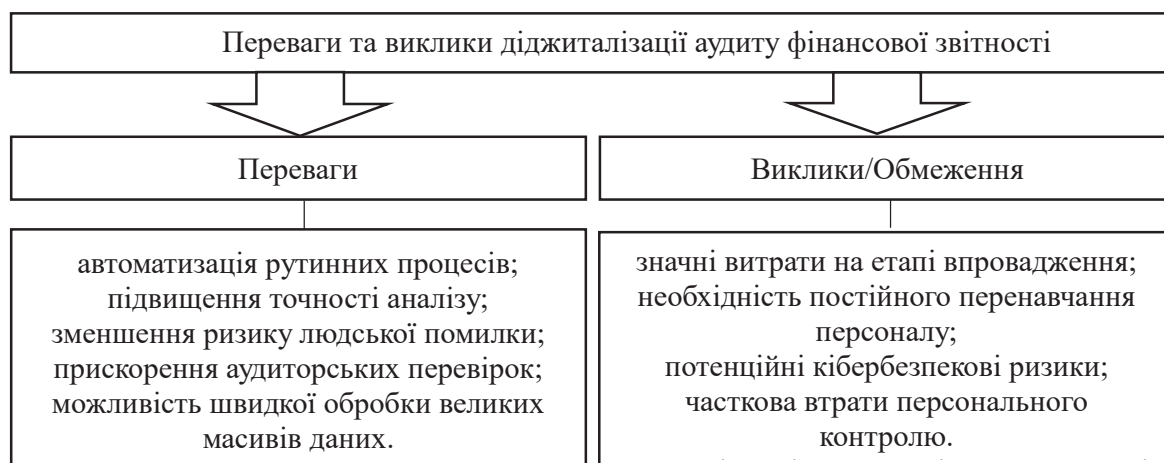
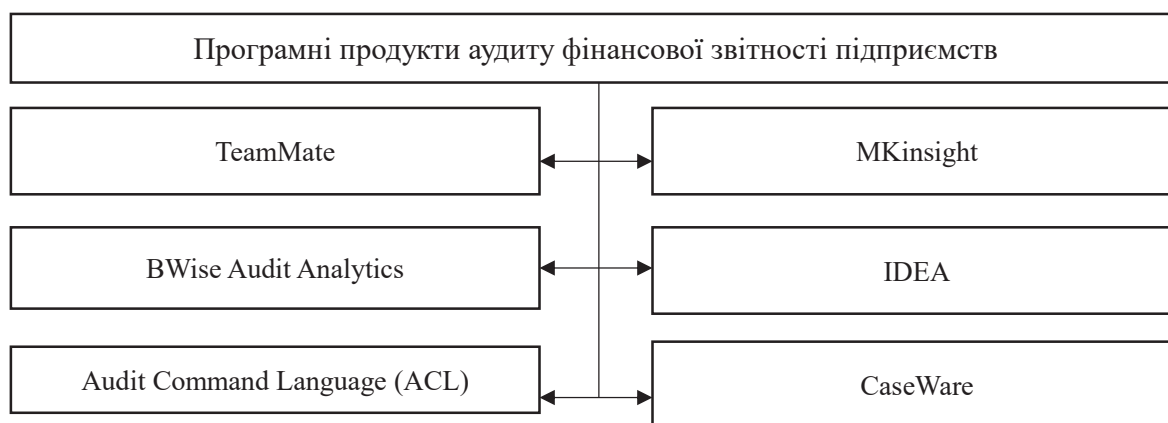
Автоматизація аудиту фінансової звітності підприємств є складним процесом, який вимагає від аудиторських фірм та їхнього персоналу спеціальних знань та навичок. Автоматизована система збору та обробки даних має на меті допомогти аудиторам швидко, чітко та ефективно збирати необхідну інформацію для виконання поставлених завдань. Програмний продукт може бути використано для автоматичного завантаження даних з бухгалтерської системи клієнта [1].

Впровадження цифрових технологій в аудиторську практику, як і будь-яка значна трансформація, має свої переваги та обмеження (рис. 1).

Сучасні аудитори використовують цифрові інструменти та програмне забезпечення для збору, аналізу й інтерпретації великих обсягів даних (рис. 2).

TeamMate є комплексним програмним забезпеченням для автоматизації процесів аудиту, яке підтримує управління аудиторськими проектами, документацію та аналіз результатів перевірки. Програма дозволяє аудиторським фірмам ефективно координувати роботу між різними командами, забезпечуючи централізоване зберігання даних та зручний доступ до них. TeamMate допомагає в плануванні та виконанні аудиту, забезпечує контроль за процесом та надає можливості для звітності і моніторингу результатів. Вона також дозволяє аудиторам здійснювати якісний аналіз фінансових звітів і проводити тестування відповідності стандартам та нормативам.

BWise Audit Analytics – це програмне забезпечення для аудиту та управління ризиками, яке фокусується на аналізі даних і підтримці рішень для аудиторів та менеджерів ризиків. Воно забезпечує глибокий аналіз фінансових і нефінансових даних, автоматизуючи різноманітні аудиторські процеси, включаючи відбір зразків, проведення тестів та генерацію звітів. Інструменти для аналізу допомагають швидко виявляти потенційні проблеми

**Рис. 1. Переваги та виклики діджиталізації аудиту фінансової звітності***Джерело: розроблено авторами на основі [2]***Рис. 2. Програмні продукти аудиту фінансової звітності підприємств***Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2]*

або аномалії, що можуть свідчити про порушення або помилки в звітності. BWISE також дозволяє здійснювати моніторинг процесами аудиту в реальному часі.

Audit Command Language (ACL) – це потужне програмне забезпечення для аудиторів, яке дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти аномалії і здійснювати перевірку фінансових звітів. ACL забезпечує аудиторів різними інструментами для автоматизації тестування даних, що дозволяє підвищити ефективність аудиту та знизити ризики помилок або упущень. Програма включає можливість для побудови складних запитів, аналізу трендів та виявлення нетипових або підозрілих операцій у великих масивах даних. Використання ACL дозволяє аудиторам покращити процеси тестування і звітності, знижуючи час і витрати на проведення аудиту.

MKinsight – це програмне забезпечення для управління аудитом, яке допомагає аудиторським фірмам автоматизувати всі етапи

аудиторського процесу, від планування до звітності. Включає інструменти для аналізу даних, перевірки їх відповідності фінансовим стандартам, а також для формування висновків та рекомендацій. MKinsight сприяє інтеграції між різними командами, що працюють на проєкті, і дозволяє забезпечити високий рівень співпраці. Однією із переваг є можливість формувати звіти, що відповідають вимогам регуляторних органів, і автоматизувати рутинні процеси.

IDEA – це одна з найбільш популярних програм для аналізу фінансових даних в аудиторській практиці. Вона дозволяє виконувати аналіз великих обсягів даних, здійснювати вибіркові перевірки та аналізувати фінансові транзакції на наявність аномалій. IDEA включає потужні інструменти для підготовки звітів, побудови діаграм і графіків, що допомагають візуалізувати результати. Завдяки широким можливостям для обробки та аналізу даних IDEA є дуже корисною для

аудиторів, які працюють з великими масивами даних і потребують інструментів для виявлення потенційних ризиків.

CaseWare є платформою для автоматизації процесів аудиту, яка підтримує весь життєвий цикл аудиту, від планування до завершення звітності. Вона допомагає аудиторам збирати, організовувати та аналізувати фінансові дані, а також формувати необхідні звіти. Програма має інтегровані можливості для роботи з міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS) і підтримує автоматизацію багатьох процесів, що дозволяє скоротити час проведення перевірок. CaseWare забезпечує високу точність у формуванні звітів і є дуже зручним інструментом для фірм, що працюють в різних регіонах, зокрема за

рахунок можливості налаштовувати її під конкретні вимоги.

На рис 3 відображено практичні можливості в аудиті фінансової звітності вищенаведених програмних продуктів.

Позитивні переваги впливу цифрових технологій на проведення аудиту фінансової звітності подано у табл. 1.

Однією з найбільших проблем, з якими стикаються сучасні аудиторські компанії під час цифровізації процесів аудиту фінансової звітності, є дефіцит кваліфікованих працівників, здатних ефективно працювати з новими технологіями. В умовах швидкого розвитку технологічних інновацій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші передові інструменти, аудитори повинні

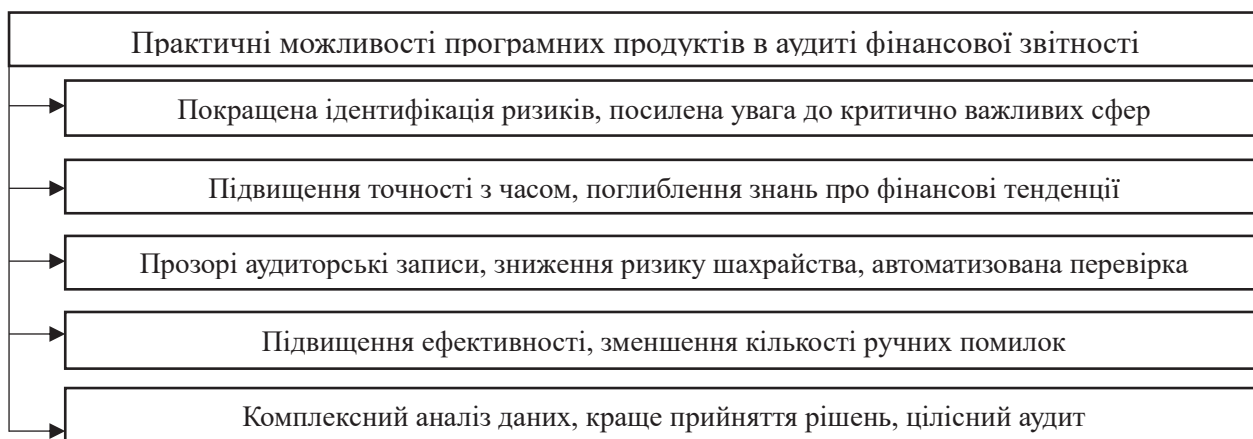


Рис. 3. Практичні можливості програмних продуктів в аудиті фінансової звітності підприємств

Джерело: складено авторами на основі [8; 9]

Таблиця 1

Переваги впливу цифрових технологій на проведення аудиту фінансової звітності

Цифрові технології	Переваги
Big Data (аналіз великих даних)	- аналіз великих обсягів фінансової інформації; - виявлення закономірностей, аномалій та потенційних ризиків; - прогнозування ймовірності шахрайства за допомогою ШІ та машинного навчання; - оптимізація процесу перевірки фінансових показників; - підвищення точності результатів аудиту.
Автоматизація аудиторських процедур (RPA)	- скорочення часу, необхідного для виконання рутинних завдань, таких як перевірка фінансових транзакцій, відповідність облікових записів і перевірка документів; - зниження ризику людських помилок; - підвищення точності та ефективності аудиторських перевірок; - фокус на складні аналітичні завдання.
Кібербезпека	- оцінка захищеності інформаційних систем; - виявлення кіберзагроз та ризиків; - забезпечення відповідності вимогам щодо захисту даних.
Блокчейн	- забезпечення прозорості і незмінності фінансових транзакцій; - спрощення верифікації даних; - підвищення довіри до звітності; - актуальність і точність фінансових даних.

Джерело: складено авторами на основі [4]

постійно підвищувати свій рівень кваліфікації. Це вимагає від них безперервного навчання та освоєння нових інструментів і методик, що значно збільшує витрати часу та фінансових ресурсів. Крім того, застосування таких інновацій вимагає не лише глибоких знань у сфері інформаційних технологій, але й здатності адаптувати їх до специфіки аудиторської практики. Це означає, що професіонали повинні мати знання в галузі фінансів, технологій, а також вміти інтегрувати ці знання для ефективного виконання аудиторських процедур.

До того ж, з розвитком цифрових технологій виникає необхідність розробки нових стандартів і методик аудиту, які б враховували особливості використання цих інструментів у процесі перевірки фінансової звітності підприємств. Традиційні підходи, які застосовуються в аудиторській практиці, можуть бути недостатніми або неефективними у контексті нових технологій, тому важливо створювати комплексні нормативні документи, що регулюють застосування цифрових інструментів, включаючи автоматизовані системи для аналізу даних, штучний інтелект та інші інновації.

Ще однією важливою проблемою є забезпечення безпеки даних та конфіденційності в інформаційних системах. Оскільки, обсяг фінансових даних, що збираються та обробляються під час аудиту, може бути дуже великим, ці дані стають вразливими до різного роду кіберзагроз. Кібератаки можуть призвести до розкриття конфіденційної інформації про клієнтів та їх фінансові операції. Оскільки аудиторі працюють з величезними масивами чутливої інформації, вони повинні застосовувати найсучасніші технології безпеки для захисту даних. Важливо забезпечити багаторівневу систему безпеки, яка включатиме як технічні, так і організаційні заходи для контролю доступу, збереження конфіденційності і недоторканності даних, що обробляються.

Цифровізація аудиторської практики також може призвести до значного зростання витрат на проведення аудиту фінансової звітності, особливо на етапі впровадження нових технологій. Спочатку необхідно витратити ресурси на навчання персоналу для роботи з новими цифровими інструментами, придбання спеціалізованого програмного забезпечення та обладнання, а також на створення і підтримку необхідної інфраструктури. Хоча технології автоматизації обіцяють значне зниження витрат на повторювані операції та підвищення ефективності процесу аудиту, на самому початку цей процес є досить дорогим

і потребує серйозних капіталовкладень. Проте, навіть при автоматизації рутинних процедур, важливо забезпечити високий рівень якості аудиту. Аудитори повинні активно контролювати і стежити за тим, щоб технології використовувалися не тільки для скорочення часу роботи, але й для підвищення точності та якості аудиту фінансової звітності. В іншому випадку, є ризик спрощення процесу аудиту за рахунок зниження його якості, що може призвести до серйозних наслідків у вигляді неточностей або невиявлених порушень.

Додатковим викликом є невизначеність у сфері законодавчого регулювання нових стандартів аудиту. Оскільки цифровізація впливає на багато аспектів аудиторської діяльності, зокрема на методи перевірки, аналізу даних і обробки інформації, багато законодавчих і регуляторних органів поки що не встигають розробляти та впроваджувати комплексні норми для цифрового аудиту. Це створює додаткові труднощі для аудиторів, які повинні коригувати свої методи роботи відповідно до нових правових вимог. Також це веде до необхідності додаткових витрат, оскільки фірми повинні інвестувати в юридичну підтримку та вдосконалення своєї практики для того, щоб бути в курсі всіх змін і адаптуватися до нових вимог [4].

Ще однією важливою проблемою є відсутність чітких рекомендацій та методичних настанов щодо використання цифрових інструментів в аудиторській діяльності в Україні. Наразі існує значний розрив між розвитком технологій та їх інтеграцією в законодавчу та регуляторну базу, що ускладнює роботу аудиторів. В Україні на цей момент бракує єдиних стандартів і практичних рекомендацій щодо застосування цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн або аналіз великих даних, для аудиту фінансової звітності. Тому важливо, щоб регуляторні органи розробили і прийняли стандарти, які б чітко визначали правила і вимоги щодо використання нових технологій у контексті аудиту, зокрема щодо захисту даних, забезпечення конфіденційності, а також для ефективної інтеграції інновацій в існуючі аудиторські практики. Це необхідно для зміцнення довіри серед клієнтів і забезпечення відповідності міжнародним нормам, що сприятиме розвитку і вдосконаленню української аудиторської практики [5].

Інтеграція світового досвіду надає значні можливості для прискорення цифровізації аудиту фінансової звітності в Україні. Країни з розвинутою практикою цифрового аудиту, такі як США, Великобританія та Німеччина,

пропонують важливі приклади впровадження інноваційних технологій та розвиненої нормативно-правової бази. Співпраця з міжнародними аудиторськими фірмами дає змогу українським компаніям ознайомитись з найкращими практиками та новими тенденціями у сфері аудиту фінансової звітності. Участь у міжнародних наукових проєктах та конференціях сприяє обміну знаннями та впровадженню успішних технологій. Крім того, Україна може скористатися міжнародними програмами фінансової та технічної допомоги для підтримки інвестицій у цифрові інструменти та інфраструктуру аудиту, що допоможе подолати фінансові обмеження та сприятиме розвитку цього напрямку [6].

Варто зазначити, що серед практикуючих аудиторів і бухгалтерів предметом активного обговорення, наразі, стала Концепція впровадження електронного аудиту (е-аудиту) для платників податків, розроблена Міністерством фінансів України [7]. Її впровадження в реалії контрольно-перевірочної роботи передбачає надання у стандартизованому форматі (SAFT) «... платниками податків бухгалтерської та фінансової інформації в електронному вигляді до податкових органів, що містить експортовані з вихідної системи обліку достовірні дані про наявність та стан

активів, власного капіталу та зобов'язань, а також зміни у фінансово-господарському стані платника податків за певний період».

Варто відзначити, що великі платники податків із 2025 року вже зобов'язані будуть подавати стандартний аудиторський файл. Передбачається, що така автоматизована обробка отриманого від платника податку аудиторського файлу забезпечить швидке незалежне виявлення, в першу чергу, найбільш ризикових платників податків (суб'єктів), а також об'єктів (транзакцій) податкових перевірок.

Висновки. Діджиталізація аудиту фінансової звітності підприємств значно покращує ефективність та якість перевірок, завдяки використанню сучасних технологій, таких як аналіз великих даних, автоматизація та штучний інтелект. Однак впровадження цифрових технологій має свої виклики, зокрема високі витрати на стартовому етапі, необхідність постійного навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Крім того, важливими є проблеми з розробкою нових стандартів та адаптацією законодавства до нових технологічних умов. Інтеграція міжнародного досвіду та впровадження е-аудиту можуть значно сприяти розвитку діджиталізації аудиту фінансової звітності підприємств в Україні та посилити довіру до результатів аудиторських перевірок.

Список використаних джерел:

1. Бурак М. П., Яремко І. Й. Автоматизація аудиту фінансової звітності у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-13>
2. Афанас'єва І. І., Трембовецька Є. С. Діджиталізація аудиту: виклики та перспективи. *Трансформація обліку та бізнес-консалтинг в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 08 лист. 2024р. Харків : ДБТУ, 2024. С. 116–117.
3. Вербицька В. І., Міщенко Б. С., Олефіров Д. Г. Удосконалення аудиту фінансової звітності. *Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід* : зб. наук. праць за матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 трав. 2021 р. Харків : ХНАДУ, 2021. С. 72–75.
4. Король С. Я., Ключко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1 (112). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/31.pdf. (дата звернення: 14.02.2025).
5. Гладчук Г., Дроздова О., Жидовська Н. Використання діджитал інструментів для аудиту бухгалтерської звітності в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (дата звернення: 14.02.2025).
6. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В., Васирина А. В. Імплементация інноваційних технологій в систему бухгалтерського обліку: світовий досвід та перспективи України. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.8> (дата звернення: 14.02.2025).
7. Концепція впровадження електронного аудиту (е-аудиту) для платників податків. 30 листопада 2020. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiiu_e-audit (дата звернення: 14.02.2025).
8. Безручук С. Л., Грабчук І. Л. Основні концепції впливу цифровізації на якість бухгалтерського обліку. *Облік і оподаткування*. 2021. № 4 (98). С. 69–74. DOI: [https://doi.org/10.26642/jep-2021-4\(98\)-69-74](https://doi.org/10.26642/jep-2021-4(98)-69-74) (дата звернення: 14.02.2025).
9. Євсєєва О. О., Іванова Н. А., Скорба О. А. Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464> (дата звернення: 14.02.2025).

References:

1. Burak M. P., Yaremko I. Y. (2024) Avtomatyzatsiia audytu finansovoi zvitnosti u voiennyi period [Automation of Financial Reporting Audit During the War Period]. *Economy and Society*. vol. 60. pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-13>
2. Afanasieva I. I., Trembovetska Ye. S. (2024) Didzhitalizatsiia audytu: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of Audit: Challenges and Prospects]. Proceedings of the *Transformation of accounting and business consulting in conditions of uncertainty: modern trends, challenges, international experience: materials of the II International scientific and practical conference, (Ukraine, Kharkiv, November 08, 2024)*, Kharkiv: DBTU, pp. 116–117.
3. Verbytska V. I., Mishchenko B. S., Olefir,ov D. H. (2021) Udoshkonalennia audytu finansovoi zvitnosti [Improvement of Financial Reporting Audit]. Proceedings of the *Accounting, analytical and economic and financial tools for managing a modern enterprise: international experience: a collection of scientific papers based on the material of the International Scientific and Practical Conference. International scientific and practical conference, (Ukraine, Kharkiv, May 28, 2021)*, Kharkiv: KHNADU, pp. 116–117.
4. Korol S. Ya., Klocho A. O. (2020) Tsyfrovi tekhnolohii v obliku y audyti. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [Digital Technologies in Accounting and Auditing]. *Economics and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 112, pp.170–176. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/31.pdf (accessed: 14.02.2025).
5. Hladchuk H., Drozdova O., Zhydovska N. (2024) Vykorystannia didzhital instrumentiv dlia audytu bukhhalterskoi zvitnosti v Ukraini [Use of Digital Tools for Auditing Financial Statements in Ukraine]. *Topical Issues of Economic Sciences*. no. 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (accessed: 14.02.2025).
6. Pravdyuk N. L., Obnyavko M. V., Vasylyna A. V. (2022) Implementatsiia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu bukhhalterskoho obliku: svitovyi dosvid ta perspektyvy Ukrainy [Implementation of Innovative Technologies in the Accounting System: Global Experience and Prospects for Ukraine]. *Effective Economy*. no. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.8> (accessed: 14.02.2025).
7. Concept of Implementing Electronic Audit (E-Audit) for Taxpayers (2020). Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiiu_e-audit (accessed: 14.02.2025).
8. Bezruchuk S. L., Hrabchuk I. L. (2021) Osnovni kontseptsii vplyvu tsyfrovizatsii na yakist bukhhalterskoho obliku [Main Concepts of the Impact of Digitalization on the Quality of Accounting]. *Accounting and Taxation*. vol. 4, no. 98, pp. 69–74. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-69-74](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-69-74) (accessed: 14.02.2025).
9. Yevseieva O. O., Ivanova N. A., Skorba O. A. (2024) Vplyv tsyfrovikh innovatsii na efektyvnist bukhhalterskoho obliku v Ukraini [Impact of Digital Innovations on the Efficiency of Accounting in Ukraine]. *Topical Issues of Economic Sciences*. no. 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464> (accessed: 14.02.2025).

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-12>

УДК 330.34:658.14(4)

Білоус Р. П.

аспірант,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3355-6115>

Скиба Г. І.

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

Bilous Ruslan

Postgraduate Student,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business of the
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ

ADAPTATION OF FINANCIAL STRATEGIES OF SMALL ENTERPRISES TO THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION: ANALYSIS OF PRACTICAL CASES

Адаптація фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції є важливим напрямом для розвитку бізнесу в Україні. У зв'язку з інтеграцією України до європейського економічного простору малим підприємствам необхідно враховувати нові умови ведення бізнесу, зміни в фінансових і податкових системах, а також пристосовувати свої стратегії до європейських стандартів. У зв'язку з глобалізацією конкуренція на зовнішніх ринках зростає, а для малих підприємств стає все важливішим правильне стратегічне планування та адаптація фінансових процесів до нових умов. Стаття аналізує практичні кейси малих підприємств, які успішно адаптували свої фінансові стратегії до умов європейської інтеграції, та пропонує шляхи удосконалення цих стратегій для забезпечення стабільності та розвитку. У статті застосовано комплексний підхід, що включає використання кейс-методу для аналізу реальних прикладів підприємств, які змогли адаптувати свої фінансові стратегії в умовах європейської інтеграції. Також використано порівняльний аналіз для вивчення фінансових моделей малих підприємств до та після інтеграції з європейським ринком. В рамках дослідження також проведено економіко-математичне моделювання для оцінки ефективності різних фінансових стратегій і їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі. Окрему увагу приділено аналізу фінансових звітностей підприємств, які адаптувалися до нових умов,

з метою визначення ключових факторів успішної адаптації. Дослідження показало, що основним чинником успішної адаптації фінансових стратегій є підвищення гнучкості фінансового управління, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та фінансових вимогах Європейського Союзу. Іншою важливою складовою є оптимізація податкових стратегій, що враховують європейські податкові режими, а також використання міжнародних фінансових інструментів для залучення інвестицій та інтеграції на європейських фінансових ринках. Дослідження також показало значущість цифровізації фінансових процесів для покращення контролю за грошовими потоками, зниження витрат і збільшення ефективності фінансових операцій. Крім того, кейс-метод виявив, що успішні підприємства активно працюють над удосконаленням організаційних структур і підвищенням кваліфікації управлінського персоналу, що допомагає їм адаптуватися до змін на європейському ринку. Подальші дослідження в цій галузі зосередяться на розробці конкретних рекомендацій для малих підприємств щодо адаптації до змін, пов'язаних з європейською інтеграцією. Перспективними напрямками є детальніша розробка інструментів для інтеграції фінансових стратегій з урахуванням нових економічних реалій, а також дослідження можливостей для впровадження фінансових технологій та інновацій, які сприятимуть оптимізації фінансових потоків і прийняттю стратегічних рішень. Окремим напрямком досліджень стане вивчення специфіки адаптації фінансових стратегій у різних галузях економіки та регіонах України, що дозволить сформулювати більш точні рекомендації для бізнесу.

Ключові слова: фінансові стратегії, малі підприємства, європейська інтеграція, адаптація, конкурентоспроможність, інвестиції, економічні моделі, цифровізація, податкові стратегії, фінансові технології, глобалізація.

The adaptation of financial strategies for small businesses to the conditions of European integration is an important direction for business development in Ukraine. With Ukraine's integration into the European economic space, small businesses need to consider new conditions for doing business, changes in financial and tax systems, as well as adapt their strategies to European standards. Due to globalization, competition in foreign markets is increasing, and it is becoming increasingly important for small businesses to engage in proper strategic planning and adapt financial processes to the new conditions. This article analyzes practical cases of small businesses that successfully adapted their financial strategies to the conditions of European integration and proposes ways to improve these strategies to ensure stability and development. The article applies a comprehensive approach, including the use of case methods to analyze real examples of businesses that successfully adapted their financial strategies under European integration conditions. A comparative analysis is also used to study the financial models of small businesses before and after integration with the European market. The research also involves economic-mathematical modeling to evaluate the effectiveness of different financial strategies and their impact on the long-term competitiveness of businesses. Special attention is paid to analyzing the financial statements of businesses that adapted to new conditions to identify key factors for successful adaptation. The study shows that the main factor for successful adaptation of financial strategies is increasing the flexibility of financial management, which allows businesses to effectively respond to changes in the economic environment and financial requirements of the European Union. Another important component is the optimization of tax strategies, which take into account European tax regimes, as well as the use of international financial instruments to attract investment and integrate into European financial markets. The research also highlighted the significance of digitalizing financial processes to improve cash flow control, reduce costs, and increase the efficiency of financial operations. Moreover, the case method revealed that successful businesses are actively working on improving organizational structures and enhancing the qualifications of management personnel, helping them adapt to changes in the European market. Further research in this field will focus on developing specific recommendations for small businesses on adapting to changes related to European integration. Promising areas include the more detailed development of tools for integrating financial strategies, taking into account new economic realities, as well as exploring opportunities for implementing financial technologies and innovations that will help optimize financial flows and strategic decision-making. A separate area of research will be the study of the specifics of adapting financial strategies in different sectors of the economy and regions of Ukraine, which will allow for more precise recommendations for businesses.

Keywords: financial strategies, small businesses, European integration, adaptation, competitiveness, investments, economic models, digitalization, tax strategies, financial technologies, globalization.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція України створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу, відкриваючи нові ринки та можливості для співпраці з європейськими партнерами. Водночас ці зміни передбачають необхідність адаптації фінансових стратегій малих підприємств до нових економічних реалій та стандартів, що можуть бути значно відмінними від тих, що діяли до цього в Україні. Адаптація фінансових стратегій до умов європейської інтеграції потребує не тільки змін у фінансовому управлінні та плануванні, але й оновлення підходів до звітності, податкової політики, управління фінансовими

ризиками та інвестиціями. Це створює як нові можливості, так і певні виклики для малого бізнесу, які потребують чіткої стратегії адаптації та грамотного управління фінансовими потоками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації малих підприємств до європейських стандартів фінансової діяльності є предметом численних досліджень вітчизняних та закордонних науковців. У науковій літературі можна знайти численні роботи, присвячені трансформації фінансових стратегій малих підприємств під впливом європейської інтеграції.

- Андріїв В.В. досліджує, як глобалізація та європейська інтеграція змінюють фінансову діяльність малих підприємств, зокрема в контексті бухгалтерії, фінансової звітності та податкової політики [1].

- Іваненко В. акцентує увагу на ролі міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) в адаптації малих підприємств до вимог європейських партнерів, а також на складнощах, які виникають під час переходу від національних стандартів до міжнародних [2].

- Мельник Л. у своїй роботі розглядає механізми фінансування малих підприємств з боку Європейського Союзу та як ці механізми можуть допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність в умовах глобальної конкуренції [3].

Таким чином, сучасна наука вже зібрала значний досвід щодо адаптації фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції, однак потреба у нових дослідженнях, що враховують останні зміни в економічному середовищі та політиці ЄС, залишається актуальною.

Метою статті є вивчення основних аспектів адаптації фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції та аналіз практичних кейсів адаптації таких стратегій. У рамках статті проаналізовано існуючі підходи до зміни фінансових стратегій, надано рекомендації щодо оптимізації фінансової діяльності малого бізнесу в умовах європейських вимог та відображено основні виклики, з якими стикаються підприємства в процесі адаптації.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах європейської інтеграції України малий бізнес стикається з численними викликами, що потребують гнучкості та адаптації фінансових стратегій. Євроінтеграційні процеси відкривають нові перспективи для розвитку малого підприємництва, зокрема доступ до міжнародних ринків, фінансових ресурсів та інноваційних технологій. Водночас такі зміни супроводжуються підвищенням конкуренції, необхідністю відповідати європейським стандартам та впровадженням ефективних інструментів управління фінансами.

Особливу увагу слід приділити розробці та адаптації фінансових стратегій, які відповідають умовам європейської інтеграції, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність малих підприємств. Розглянемо ключові аспекти адаптації фінансових стратегій, включаючи визначення основних принципів, аналіз практичних кейсів та оцінку викликів, що постають перед малим бізнесом у цьому процесі.

Такий підхід дозволяє не лише виявити найкращі практики адаптації, але й окреслити типові бар'єри, що заважають ефективному впровадженню змін, спрямованих на інтеграцію у європейський економічний простір:

1. Визначення та основні принципи адаптації фінансових стратегій.

Адаптація фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції є багатограним процесом, що включає кілька ключових аспектів.

- *Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).* Європейська інтеграція вимагає від підприємств введення фінансової звітності, яка відповідає міжнародним стандартам, що дозволяє забезпечити прозорість фінансової діяльності, підвищити рівень довіри до підприємства з боку інвесторів, а також полегшити доступ до міжнародних ринків капіталу.

- *Оптимізація податкових стратегій.* Європейська інтеграція передбачає адаптацію податкової політики підприємств до європейських вимог. Малому бізнесу необхідно інтегрувати нові методи податкового планування, що дозволяють знижувати податкові ризики, користуватися податковими пільгами ЄС, а також ефективно управляти податковими витратами.

- *Управління фінансовими ризиками.* В умовах європейської інтеграції зростає важливість управління ризиками, зокрема валютними, кредитними та інвестиційними. Підприємства повинні впроваджувати стратегії для мінімізації цих ризиків, використовуючи новітні фінансові інструменти, що пропонуються на європейських ринках.

- *Міжнародне фінансування та доступ до європейських інвестицій.* Малий бізнес може скористатися фінансовою підтримкою з боку Європейського Союзу, зокрема через різноманітні програми підтримки, що надаються для малих і середніх підприємств.

2. Практичні кейси адаптації фінансових стратегій.

Практичні кейси адаптації фінансових стратегій можуть стати корисними для розуміння, як саме малі підприємства успішно адаптують свої стратегії до нових економічних реалій.

– *Кейс 1: Підприємство «Альфа» (сектор харчової промисловості).* Цей малий бізнес успішно впровадив міжнародні стандарти фінансової звітності, що дозволило компанії збільшити кількість інвесторів та отримати доступ до фінансових ресурсів з ЄС. Підприємство також оптимізувало свою податкову стратегію, скориставшись пільгами для експортерів, що дозволило знизити податкові

витрати та підвищити конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

– *Кейс 2: Технологічна компанія «Бета».* Це підприємство змогло адаптувати свою фінансову стратегію до вимог ЄС завдяки зміні підходів до управління ризиками та оновленню фінансових планів. Компанія скористалася можливістю отримання грантів та кредитів на розвиток інновацій, що дозволило їй розширити виробництво та покращити якість продукції.

– *Кейс 3: ТОВ «ЕкоСмак».* Це мале підприємство, що займається виробництвом органічних продуктів харчування (овочі, фрукти, мед, соки) для внутрішнього ринку України та експорту в Європейський Союз. Підприємство було засноване 5 років тому і протягом цього часу активно розвивалося, застосовуючи стратегії адаптації до європейських вимог і стандартів у сфері сільського господарства та харчової промисловості.

3.1. Адаптація до європейських стандартів:

– *Фінансова стратегія та податкова адаптація:* Після укладення Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, ТОВ «ЕкоСмак» адаптував свою податкову політику відповідно до вимог європейських стандартів. Підприємство перейшло на міжнародні фінансові стандарти (МСФЗ), що дозволило їм ефективно здійснювати фінансову звітність для європейських партнерів і інвесторів. Це також допомогло підприємству знизити податкові ризики та залучити додаткові інвестиції через європейські фінансові інструменти, такі як програми підтримки малого бізнесу.

– *Цифровізація процесів:* ТОВ «ЕкоСмак» впровадив новітні цифрові технології для управління фінансами, що дозволило автоматизувати бухгалтерію, здійснювати моніторинг витрат і доходів у реальному часі, а також зменшити кількість людських помилок у фінансових операціях. Це підвищило ефективність управлінських рішень і знизило операційні витрати.

– *Інвестиційні стратегії:* Підприємство активно залучало інвестиції від європейських фінансових установ і малих інвесторів для розширення виробництва і впровадження нових технологій. Для цього ТОВ «ЕкоСмак» почало співпрацювати з європейськими фондами підтримки малих і середніх підприємств, що допомогло залучити понад 200 тис. євро на розвиток екологічно чистих методів виробництва продуктів.

– *Підвищення конкурентоспроможності через сертифікацію:* З метою забезпечення відповідності європейським стандартам якості, ТОВ «ЕкоСмак» отримало сертифікати

органічної продукції за стандартами ЄС, що дозволило експортувати свої товари на європейські ринки без додаткових сертифікацій. Це значно розширило ринкові можливості підприємства та підвищило довіру до продукції з боку європейських споживачів.

– *Ключові фактори успіху:*

1) Вміння адаптувати фінансові стратегії до європейських вимог (МСФЗ, європейські стандарти фінансової звітності).

2) Впровадження цифрових технологій для ефективного управління фінансами та зниження витрат.

3) Залучення інвестицій з Європи для розвитку та розширення виробництва.

4) Отримання європейських сертифікатів для продукції, що відкриває нові ринки для експорту.

Результати: Завдяки цим стратегіям ТОВ «ЕкоСмак» змогло збільшити свій експорт до ЄС на 40%, знизити витрати на виробництво на 25%, а також отримати доступ до нових інвестиційних можливостей. Підприємство також підвищило свою конкурентоспроможність на європейських ринках, збільшивши продажі на 30% порівняно з попереднім роком.

3. Виклики та бар'єри в адаптації фінансових стратегій [4, 5]. Незважаючи на позитивні приклади адаптації, є й численні труднощі, з якими стикаються малі підприємства в процесі інтеграції до європейської економіки.

• *Високі витрати на адаптацію.* Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та податкових механізмів потребує значних фінансових і людських ресурсів. Для багатьох малих підприємств це може стати великою перешкодою.

• *Невизначеність у регуляторних вимогах.* Постійні зміни в законодавстві ЄС і України можуть створювати додаткові труднощі для малих підприємств, оскільки їх фінансова діяльність часто потребує швидкої адаптації до нових умов.

• *Обмежений доступ до фінансування.* Незважаючи на наявність програм фінансування від ЄС, малим підприємствам важко доступити до цих ресурсів через складні бюрократичні процедури та вимоги до розміру підприємства.

Висновки. Адаптація фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції є важливим кроком на шляху до їх сталого розвитку. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та оптимізація податкових стратегій є ключовими напрямками цієї адаптації, що дозволяє малим

підприємствам не тільки відповідати європейським вимогам, але й підвищувати свою конкурентоспроможність. Однак, цей процес супроводжується низкою викликів, таких як високі витрати на адаптацію та складнощі у доступі до фінансування. Незважаючи на це, успішні кейси показують, що ці труднощі можна подолати завдяки стратегічному підходу, ефективному використанню фінансових ресурсів і підтримці з боку держави та міжнародних фінансових установ.

У зв'язку з цим, важливо створити сприятливі умови для малих підприємств, зокрема шляхом спрощення процедур доступу до фінансової допомоги та податкових пільг, що пропонуються ЄС. Малі підприємства

повинні зосередити увагу на підвищенні своєї фінансової грамотності, розвитку системи управління ризиками та ефективному використанні цифрових технологій для оптимізації внутрішніх процесів. Також рекомендується поглиблене вивчення європейського досвіду адаптації фінансових стратегій для малих підприємств, що допоможе Україні вдосконалити свою стратегію фінансової адаптації та сприятиме подальшій оптимізації фінансових процесів у країні. Адаптація фінансових стратегій малих підприємств до умов європейської інтеграції є складним, але необхідним процесом для досягнення економічного успіху та підвищення конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Андріїв В.В. Соціально-правовий захист під час запровадження карантину. Проблеми захисту прав та свобод людини і громадянина: матеріали VII Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (м. Чернігів, 14-15 травня 2020 р.). Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2020. С. 8–10.
2. Іваненко В., Зайчук А. Компаративний аналіз основних форм функціонування закладів розміщення як інструмент ефективного управління в готельних мережах. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 2. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», С. 63–66.
3. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., & Тарасенко С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2 (104), 54–60.
4. Пащенко О. П., Васильківський О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 119–125. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/24.pdf
5. Швед В. В., Парчевська Т. А. Сутність методів управління як основа ефективного управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23)–4(24). С. 112–117.

References:

1. Andriiv V. V. (2020). Sotsialno-pravovyi zakhyst pid chas zaprovadzhennia karantynu / Problemy zakhystu prav ta svobod liudyny i hromadianyna: materialy VII Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv (m. Chernihiv, 14-15 travnia 2020 r.). Chernihiv: Chernih. nats. tekhnol. un-t, pp. 8–10.
2. Ivanenko V., Zaichuk A. Komparatyvnyi analiz osnovnykh form funktsionuvannia zakladiv rozmishchennia yak instrument efektyvnoho upravlinnia v hotelnykh merezhakh. Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy: zb. tez dopovidei I Vseukr. nauk.-prakt. konf. (14–15 lystopada 2023 roku, m. Kharkiv). Chastyna 2. Kharkiv : Nats. tekhn. un-t “Kharkiv. politekhn. in-t”, pp. 63–66.
3. Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M., & Tarasenko S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky. *Mechanism of an Economic Regulation*, no. (2 (104), pp. 54–60.
4. Pashchenko O. P., Vaskivskyi O. P., Kulish N. (2020). Teoretychni aspekty otsinky efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstva. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. is. 1(18). pp. 119–125. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/24.pdf
5. Shved V. V., Parchevska T. A. (2022). Sutnist metodiv upravlinnia yak osnova efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Podilskyi naukovyi visnyk*. no. 3(23)-4(24). pp. 112–117.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-13>
УДК 336.717:336.27

Гудзь О. Є.

доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет

Gudz Olena

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Tax University

ІПОТЕЧНИЙ РИНОК: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ У ПЕРІОД ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

MORTGAGE MARKET: OPPORTUNITIES AND RISKS OF ACTIVATING DEVELOPMENT DURING THE POST-WAR RECOVERY PERIOD

У статті розглянуто стан іпотечного ринку й тенденції іпотечного кредитування у довоєнний та воєнний періоди, викрито проблеми та чинники що зумовили їх, зокрема відмічено, що економіка України через військове вторгнення країни-агресора, характеризується нестабільністю та істотними викликами, що мало руйнівний вплив на іпотечне кредитування та іпотечний ринок. Виявлено можливості, ризики та загрози використання іпотеки, іпотечного ринку й кредитування у період поствоєнного відновлення й на основі цього розроблено комплекс необхідних державних заходів для активізації розвитку іпотечного ринку. Наголошено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме активізації розвитку іпотечного ринку, покращенню життя населення, підвищить доступність житла та стимулюватиме відновлення й економічне зростання країни, що генеруватиме численні переваги для держави, банків і населення у поствоєнний період.

Ключові слова: іпотечний ринок, іпотечне кредитування, іпотека, можливості, ризики, поствоєнне відновлення, активізація розвитку.

The article examines the state of the mortgage market and mortgage lending trends in the pre-war and war periods, reveals the problems and factors that caused them, in particular, it is noted that the economy of Ukraine, due to the military invasion of the aggressor country, is characterized by instability and significant challenges, which had a devastating impact on mortgage lending and the mortgage market. The opportunities, risks and threats of using mortgages, the mortgage market and lending during the post-war recovery period were identified and, on this basis, a set of necessary state measures was developed to activate the development of the mortgage market, which includes: introducing state support programs, providing guarantees for mortgage loans through the creation of state funds, simplifying the procedure for obtaining a mortgage, reducing bureaucratic barriers, facilitating the process of assessing real estate and preparing documents, investing in the development of infrastructure in regions affected by the war; creating favorable conditions for attracting foreign investors, increasing financial literacy, conducting information campaigns for the population about mortgage lending opportunities, updating legislation to protect the rights of debtors, including debt restructuring mechanisms in the event of financial difficulties, encouraging banks to develop new products that meet the needs of the population, stimulating the construction of social housing and affordable housing complexes to provide a wide range of opportunities for the population. It was emphasized that the implementation of the proposed measures will contribute to the intensification of the development of the mortgage market, improve the lives of the population, increase the availability of housing and stimulate the recovery and economic growth of the country, which will generate numerous benefits for the state, banks and the population in the post-war period. That is, in the period of post-war recovery, the state needs to use new opportunities and take into account the risks of the development of mortgage lending and the market, which will contribute to: social stability in the country, reducing social tension, restoring communities, developing the construction and related industries and increasing demand for building materials and services.

Keywords: mortgage market, mortgage lending, mortgage, opportunities, risks, post-war recovery, development activation.

Постановка проблеми. Виявлення нових можливостей і ризиків іпотечного ринку України в період поствоєнного відновлення є надзвичайно важливим для розробки комплексу необхідних державних заходів щодо активізації його розвитку, оскільки після

війни економіка країни буде потребувати термінового відновлення, а саме іпотечний ринок може стати одним з ключових інструментів для стимулювання будівельного сектору, залучення інвестицій і створення нових робочих місць. Окрім того, під час війни

багато людей втратили своє житло або будуть потребувати нових умов проживання і використання нових іпотечних інструментів щодо доступності житла буде критично важливим для стабілізації соціальної ситуації, оскільки забезпечення доступу до житла через іпотечні програми зменшить соціальну напругу, яка може виникнути внаслідок бездомності або поганих житлових умов. Водночас, розкриття ризиків іпотечного ринку дозволить уникнути фінансових криз, які можуть статися через надмірну заборгованість населення або непередбачувані зміни в економічній ситуації, що особливо актуально для забезпечення стабільності фінансової системи. Дослідження іпотечного ринку допоможе зрозуміти потреби інвесторів та розробити ефективні механізми для залучення іноземних і вітчизняних інвестицій в сектор нерухомості, що сприятиме економічному зростанню. Аналіз можливостей і ризиків буде слугувати основою для розробки нових законодавчих ініціатив, які сприятимуть розвитку іпотечного ринку, захисту прав споживачів та забезпеченню правової визначеності для учасників ринку. І наостанок, в умовах поствоєнного відновлення можуть виникнути нові виклики і потреби, такі як зміна демографічних тенденцій, потреба в енергоефективному житлі, що вимагає адаптації іпотечного ринку до нових умов. Таким чином, дослідження можливостей і ризиків іпотечного ринку України є важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку країни в період поствоєнного відновлення та необхідним підґрунтям для розробки комплексу необхідних державних заходів для активізації розвитку іпотечного ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемні аспекти іпотеки, іпотечного ринку, іпотечного кредитування у зрізі розвитку й стабілізації економічного простору, досліджувало багато науковців, передусім варто відмітити праці таких учених, як: О. Вовчак, Т. Андрейків, В. Павлишин [1], О. Заславська [2], І. Кльоц [3], М. Лапішко, А. Винник [4], С. Резніченко, Н. Авадані [7], Д. Шварц [9], О. Шуляк [10], Б. Язлюк, В. Костецький, А. Бутов [11] та інші. Проте, зауважимо, що виявленню можливостей, ризиків та загроз у період поствоєнного відновлення та розробці комплексу необхідних державних заходів щодо активізації розвитку іпотечного ринку не приділялась належна увага, а ці питання є на часі, що й обґрунтовує необхідність нашої наукової розвідки.

Метою статті є виявлення можливостей, ризиків та загроз використання іпотеки, іпотечного ринку, іпотечного кредитування

у період поствоєнного відновлення та розробка комплексу необхідних державних заходів для активізації розвитку іпотечного ринку.

Виклад основного матеріалу. Фактично, «іпотечний ринок у багатьох країнах відіграє ключову роль у підтриманні макроекономічної стабільності, стимулюванні інвестицій та зменшенні соціальної напруженості» [11, с. 36]. Хоча, «інститут іпотеки в Україні має свою специфіку, яка визначається як загальноекономічними умовами в країні, так і особливостями ринку нерухомості та фінансових установ» [11, с. 37]. При цьому, учені відмічали, що «ще в довоєнний період іпотечне кредитування в Україні характеризується більш високими вимогами до позичальників, високими відсотковими ставками та обмеженими строками, тож має вразі більше бар'єрів для доступу до житла для населення» [3].

Нині, економіка України через військове вторгнення країни-агресора, характеризується нестабільністю та істотними викликами, що мало руйнівний вплив на іпотечне кредитування та іпотечний ринок, хоча у довоєнному 2021 році нотаріуси посвідчили понад 33,6 тисяч іпотечних угод, а у 2022 році, їх кількість зменшилась учетверо (5,4 тисяч). Банки України у 2022 році видали 2009 іпотечних кредитів на загальну суму 1,96 млрд грн. Порівняно з 2021 роком нове іпотечне кредитування скоротилося в 5,3 рази за кількістю договорів та в 4,3 рази в грошовому вимірі [6]. Потім, іпотека розпочала поступово відновлюватися, завдяки державним програмам «Доступна іпотека» та «Оселя». В межах цих програм позичальники мають змогу отримати іпотечні кредити за зниженими відсотковими ставками 7% та 3% річних відповідно [6]. Банки під час війни кредитують купівлю житла майже виключно на вторинному ринку нерухомості (99%) [6]. Цікаво, що «програма іпотеки «Оселя», запроваджена Державною компанією «Укрфінжитло», надає можливість отримати іпотеку на строк до 20 років з початковим внеском від 20% вартості житла. Програма виконує дві ключові функції: соціальну та економічну» [3]. Тобто, в Україні, як і в усьому сучасному світі іпотека «виконує важливу функцію в регулюванні соціально-економічного розвитку, виходячи за межі чисто економічної сфери, особливо в умовах дії правового режиму воєнного стану» [11, с. 36].

Хоча, й «умови, в яких нині живе Україна, є найбільшим викликом за історію незалежності нашої держави. Вплив війни спостерігається у багатьох сферах життя та діяльності

українців. Одним із найбільш постраждалих став житловий фонд країни, особливо – у регіонах, що знаходяться у зонах бойових дій та безпосередній близькості до лінії фронту. Зважаючи на мільйони біженців та внутрішньо переселених осіб, питання відновлення житлового фонду є одним із ключових для держави» [2]. Лише у кінці 2022 року «було пошкоджено або зруйновано понад 135 тис. приватних та багатоквартирних будинків загальною площею 74,1 млн. кв. м, що становить 7,3 % від загальної площі житлового фонду держави. Завдані збитки оцінюються вже у 50 млрд. доларів США, проте ця цифра продовжує зростати щодня» [9].

Також, звернемо увагу висхідний тренд вартості житла, особливо цей тренд проявився на Закарпатті, «у 2021 році середня ціна квадратного метра нового помешкання складала від 13 000 грн., а у 2022 році вона зросла майже у три рази – до 38 500 грн. Зростання ціни спровоковане як підвищенням курсу іноземних валют, так і високим рівнем зацікавленості внутрішніх переселенців у придбанні житла у населених пунктах, віддалених від бойових дій [5].

Поствоєнне відновлення створить унікальні можливості для розвитку іпотечного кредитування та ринку:

- після війни має відбутися відновлення інфраструктури, що підвищить привабливість окремих регіонів для покупки нерухомості;

- зросте попит на житло, оскільки люди будуть повертатися у свої домівки та шукати нові місця для проживання;

- уряд має впровадити програми підтримки іпотечного кредитування, такі як субсидії, пільгові ставки або гарантії, щоб стимулювати ринок;

- національний банк має знизити процентні ставки, щоб підтримати економіку, що зробить іпотечні кредити більш доступними;

- залучення іноземних інвестицій у житловий сектор сприятиме розвитку нових проєктів і покращенню якості житла;

- цифровізація процесів отримання іпотек, онлайн-платформи для покупки і продажу нерухомості спростять доступ до фінансування;

- після війни зміняться пріоритети людей щодо житла (наприклад, більший попит буде на екологічні та енергоефективні будинки;

- підвищення фінансової грамотності призведе до більш усвідомленого підходу населення до іпотечного кредитування, що також позитивно вплине на ринок.

Важливо, щоб усі ці можливості були підтримані стабільною економічною ситуацією

та політичною стабільністю, що дозволить іпотечному ринку розвиватися ефективно і безпечно.

Варто зазначити, що на розвиток ринку іпотеки в Україні у довоєнний період впливали чинники: «ступінь розвитку ринку нерухомості (обсяг ринку, в тому числі житла економкласу); обсяг введення нового житла в експлуатацію; вартість нерухомості; рівень доходів населення (стабільність і прозорість доходів); регулятивні чинники (закони і нормативні акти, що встановлюють правила поведінки учасників ринку); рівень розвитку банківської системи та ринку капіталу (доступність для банків довгострокових ресурсів на зовнішніх і внутрішніх ринках, вартість залучення пасивів); інші внутрішні та зовнішньоекономічні фактори» [7, с. 117]. Крім цього, проблемою є падіння реальних доходів населення України. За даними Світового банку, кількість людей в Україні, які живуть за межею бідності, від початку повномасштабної війни збільшилася вдвічі [9].

Водночас, наголосимо, що поствоєнне відновлення розкриє й низку ризиків та загроз для розвитку іпотечного кредитування й ринку:

- відновлення після війни може супроводжуватися економічними труднощами, такими як висока інфляція, безробіття та коливання валютного курсу, що може знизити купівельну спроможність населення і попит на іпотечні кредити;

- війна призводить до значних руйнувань інфраструктури та житлового фонду, а гострий дефіцит житла генеруватиме зростання цін, що ускладнить доступ до іпотеки;

- банки будуть обережними у видачі іпотечних кредитів через підвищені ризики дефолту, що може зменшити кількість доступних кредитів для населення;

- після війни виникне невизначеність у правовій системі, що ускладнить процес оформлення угод з нерухомістю та іпотекою;

- відновлення після війни може супроводжуватися соціальними протестами або політичною нестабільністю, що також вплине на інвестиційний клімат;

- люди будуть більш обережними щодо купівлі нерухомості через страх повторення воєнних дій та економічних труднощів;

- високі витрати на відновлення інфраструктури зменшать обсяги бюджетних ресурсів для підтримки соціальних програм, включаючи іпотечні субсидії;

- війна спровокує зміни демографічної ситуації, зокрема міграцію населення, що вплине на попит на житло в різних регіонах.

Усі означені ризики й загрози суттєво будуть впливати на динаміку іпотечного ринку під час поствоєнного відновлення, і їх необхідно враховувати при розробці іпотечних стратегій та комплексу необхідних державних заходів для активізації розвитку іпотечного ринку.

Наголосимо, що «сотні тисяч громадян в Україні потребують житла, тому на рівні держави вирішуються питання щодо його надання за підтримки міжнародних партнерів. Зокрема, на законодавчому рівні передбачається ухвалення деяких нормативно-правових актів, що містять процедури компенсації громадянам втраченого житла за принципом «метр за метр». Така відбудова фінансуватиметься за рахунок донорських коштів, а також конфіскованих активів держави-агресора» [10]. Загалом, відмітимо, що активізація розвитку іпотечного ринку в період поствоєнного відновлення є важливим чинником для економічного зростання країни, „відтак, відбудова країни повинна відбуватися за новими принципами. У цьому контексті особливої пріоритетності набуває питання реформування містобудівної діяльності через реалії воєнного часу. Основна мета – це прозорі правила гри для всіх учасників процесу, а самі зміни мають передбачати створення певної «екосистеми», спрямованої на цифровізацію містобудівельної галузі, жорсткий контроль за незаконними забудовами та збільшення відповідальності за такі дії. Всі вони працюватимуть на мінімізацію корупції та є частиною впровадження Антикорупційної стратегії України» [10]. Окреслимо комплекс заходів, які держава має вжити для стимулювання цього процесу:

запровадження державних програм підтримки, які забезпечують часткову компенсацію відсоткових ставок й надання субсидій для переселенців, молодих сімей, військових та інших вразливих груп населення;

гарантії по іпотечних кредитах, через створення державних фондів, які будуть надавати гарантії для банків у випадку неповернення кредиту, що зменшить ризики для кредиторів;

спрощення процедури отримання іпотеки, зменшення бюрократичних бар'єрів, полегшення процесу оцінки нерухомості та оформлення документів;

інвестування в розвиток інфраструктури в регіонах, що постраждали від війни, щоб підвищити привабливість житлових проєктів;

створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів, які готові вкласти кошти в іпотечний ринок і розвиток житлового будівництва;

підвищення фінансової грамотності, проведення інформаційних кампаній для населення про можливості іпотечного кредитування та фінансове планування;

оновлення законодавства для захисту прав боржників, включаючи механізми реструктуризації боргів у випадку фінансових труднощів;

заохочення банків до розробки нових продуктів, які відповідають потребам населення, зокрема, з низькими початковими внесками та гнучкими умовами погашення;

стимулювання будівництва соціального житла та доступних житлових комплексів для забезпечення широкого спектру можливостей для населення.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме активізації розвитку іпотечного ринку, підвищить доступність житла та стимулюватиме відновлення й економічне зростання країни, що у свою чергу генеруватиме численні переваги для держави, банків і населення у поствоєнний період.

Перевагами для держави буде, те що зростання іпотечного кредитування сприятиме розвитку будівельного сектора, що, сприятиме створенню нових робочих місць та зростання ВВП. Іпотечне кредитування допоможе забезпечити населення житлом, що буде важливим аспектом соціальної стабільності після війни, а відновлення іпотечного ринку допоможе залучити іноземні та внутрішні інвестиції в будівництво й нерухомість.

Перевагами для банків стане збільшення портфелю активів, оскільки іпотечні кредити є стабільними активами для банків, що дозволяє їм покращити свої фінансові показники. Іпотечне кредитування дозволяє банкам диверсифікувати ризики, тобто знизити ризики, пов'язані з кредитуванням інших секторів і сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами, оскільки банк буде утримувати клієнтів тривалий термін, що забезпечує стабільні доходи від процентів.

Перевагами для населення буде доступність житла, оскільки іпотека дозволяє людям купувати житло без необхідності мати усю суму відразу, що робить житло доступнішим. Власність нерухомості стане джерелом капіталу для родини й може бути використана у майбутньому, крім того, люди, які отримують іпотечні кредити, можуть інвестувати в поліпшення своїх житлових умов, що позитивно вплине на якість їх життя.

Таким чином підсумовуючи відмітимо, що у період поствоєнного відновлення необхідно державі, використати нові можливості й врахувати ризики розвитку іпотечного кредитування

й ринку, що сприятиме: соціальній стабільності в країні, оскільки наявність житла зменшує соціальну напругу і сприяє відновленню громади; зростання попиту на будівельні матеріали та послуги, що підтримуватиме розвиток будівельної й суміжних галузей. Орієнтацією для відновлення має стати «комплексне відновлення об'єктів інфраструктури та житлового фонду внаслідок руйнувань з застосуванням сучасних підходів та практик розвитку регіонів/ територіальних громад/населених пунктів відповідно до принципів сталого розвитку, зокрема: людиноцентризм, раціональне просторове планування, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність, створення “life-work balance” середовища» [8]. У цілому, розвиток іпотечного кредитування й ринку стане важливим інструментом у процесі відновлення країни після війни, сприяючи економічному зростанню і покращенню життя населення.

Висновки. У статті розглянуто стан іпотечного ринку й тенденції іпотечного кредитування у довоєнний та воєнний періоди, викрито проблеми та чинники що зумовили їх, зокрема відмічено, що економіка України через військове вторгнення країни-агресора, характеризується нестабільністю та істотними викликами, що мало руйнівний вплив на іпотечне кредитування та іпотечний ринок. Виявлено можливості, ризики та загрози використання іпотеки, іпотечного ринку й кредитування у період поствоєнного відновлення і на основі цього розроблено комплекс необхідних державних заходів для активізації розвитку іпотечного ринку, який включає: запровадження

державних програм підтримки, забезпечення гарантій по іпотечних кредитах, через створення державних фондів, спрощення процедури отримання іпотеки, зменшення бюрократичних бар'єрів, полегшення процесу оцінки нерухомості та оформлення документів, інвестування в розвиток інфраструктури в регіонах, що постраждали від війни, створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів, підвищення фінансової грамотності, проведення інформаційних кампаній для населення про можливості іпотечного кредитування, оновлення законодавства для захисту прав боржників, включаючи механізми реструктуризації боргів у випадку фінансових труднощів, заохочення банків до розробки нових продуктів, які відповідають потребам населення, стимулювання будівництва соціального житла та доступних житлових комплексів для забезпечення широкого спектру можливостей для населення. Наголошено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме активізації розвитку іпотечного ринку, покращенню життя населення, підвищить доступність житла та стимулюватиме відновлення й економічне зростання країни, що генеруватиме численні переваги для держави, банків і населення у поствоєнний період. Тобто, у період поствоєнного відновлення необхідно державі, використати нові можливості й врахувати ризики розвитку іпотечного кредитування й ринку, що сприятиме: соціальній стабільності в країні, зменшенню соціальної напруги, відновленню громад, розвитку будівельної й суміжних галузей й зростанню попиту на будівельні матеріали та послуги.

Список використаних джерел:

1. Вовчак О. Д., Андрейків Т. Я., Павлишин В. І. Стан та перспективи розвитку іпотечного кредитування в Україні в умовах сучасних ризиків і загроз. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (49). С. 7–14.
2. Заславська О. І. Проблеми та перспективи функціонування іпотечного ринку України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2023. № 1 (61). С. 9–14. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278156>
3. Кльоц І. Ринок іпотечного кредитування в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-14>
4. Лапішко М., Винник А. Проблеми ринку кредитування України в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (31). С. 180–189.
5. На Закарпатті рекордно зросли ціни на нерухомість, натомість вартість оренди знижується. *Mukachevo.net*. 2022. URL: <http://www.mukachevo.net/ua/news/view/4005919>
6. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ipotechne-kredituvannya-postupovo-vidnovlyuyetsya-zavdyaki-derjavnim-programam-rezultati-opituvannya>
7. Резніченко С.В., Авадані Н. Актуальні проблеми інституту іпотеки в сучасній Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 1. С. 116–120.
8. План відновлення України. 2022. URL: <https://ua.urc2022.com/planvidnovlennya-ukrayini>
9. Шварц Д. Нова парадигма: як війна змінила ринок житлової нерухомості в Україні. *Інформаційне агентство «Уніан»*. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/novaparadigma-yak-viyna-zminila-rinok-zhitlovoji-neruhomosti-v-ukrajini-12038670.html>

10. Шуляк О. Що буде з відбудовою зруйнованого житла, іпотекою та реформою містобудування? 2022. URL: [//nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-vbudivelnij-galuzi-novini-ukrajini-50267961.html](https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-vbudivelnij-galuzi-novini-ukrajini-50267961.html).

11. Язлюк Б. О., Костецький В. В., Бутов А. М. Соціальні та економічні ефекти розвитку ринку іпотечного кредитування в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-63>

References:

1. Vovchak O. D., Andreykiv T. Ya. & Pavlyshin V. I. (2022) Stan ta perspektyvy rozvytku ipotechnoho kredyтування v Ukraini v umovakh suchasnykh ryzykiv i zahroz [The state and prospects for the development of mortgage lending in Ukraine in the context of modern risks and threats]. *Finansovyi prostir*. No. 1 (49), Pp. 7–14. (in Ukrainian)

2. Zaslavska O. I. (2023) Problemy ta perspektyvy funktsionuvannya ipotechnoho rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Problems and prospects of the functioning of the mortgage market of Ukraine under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*. No. 1 (61). Pp. 9–14. Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278156> (in Ukrainian)

3. Klots I. (2024). Rynok ipotechnoho kredyтування v umovakh voiennoho stanu [Mortgage lending market under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. No. 1 (48). Pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-14> (in Ukrainian)

4. Lapishko M. & Vynnyk A. (2023) Problemy rynku kredyтування Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Problems of the Ukrainian lending market under martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. No. 3 (31). Pp. 180–189. (in Ukrainian)

5. Na Zakarpatti rekordno zrosly tsiny na nerukhomist', natomist' vartist' orendy znyzhuyet'sya [In Transcarpathia, real estate prices have increased to a record, but the cost of rent is decreasing]. (2022). Mukachevo.net. Available at: <http://www.mukachevo.net/ua/news/view/4005919> (in Ukrainian)

6. Natsionalnyi bank Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ipotechno-kredyтування> [National Bank of Ukraine] (in Ukrainian)

7. Reznichenko, S.V. & Avadani, N. (2021). Aktualni problemy instytutu ipoteki v suchasni Ukraini [Actual problems of the mortgage institute in modern Ukraine]. *Pivdenoukrajins'kyj pravnychyj chasopys*. No 1. Pp. 116–120. (in Ukrainian)

8. Plan vidnovlennya Ukrainy [Ukraine's recovery plan]. (2022). Available at: <https://ua.ure2022.com/planvidnovlennya-ukrayini> (in Ukrainian)

9. Shvarts, D. (2022). Nova paradyhma: yak viyna zminyla rynek zhytlovoyi nerukhomosti v Ukraini [A new paradigm: how the war changed the residential real estate market in Ukraine]. *Informatsiyne ahentstvo "Unian"*. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/nova-paradigma-yak-viynazminila-rinok-zhitlovoi-nerukhomosti-v-ukrajini-12038670.html> (in Ukrainian)

10. Shulyak O. (2022). Shcho bude z vidbudovoyu zruynovanoho zhytla, ipotekoyu ta reformoyu mistobuduvannya? [What will happen to the reconstruction of destroyed housing, mortgages and urban planning reform?]. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-vbudivelnij-galuzi-novini-ukrajini-50267961.html> (in Ukrainian)

11. Yazliuk B. O., Kostetskyy V. V. & Butov A. M. (2024) Sotsialni ta ekonomichni efekty rozvytku rynku ipotechnoho kredyтування v umovakh dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Social and economic effects of the development of the mortgage lending market under the legal regime of martial law]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 9. No 3. Pp. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-6> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-14>
УДК 336.71

Кретов Д. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-4040>

Kretov Dmitriy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Odesa National Economic University

ТЕНДЕНЦІЇ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

TRENDS OF UNPREPARED ROZRAHUNKOV IN THE MINDS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FINANCIAL SECTOR

В статті визначені сучасні тенденції безготівкових розрахунків в умовах цифрової трансформації економіки та фінансового сектору. Сформульовані основні напрями цифровізації безготівкових операцій. Розглянуто звіт компанії Capgemini про стан та прогнози безготівкових операцій в світі. Виявлено, що драйвером зростання цифрових платежів є розвиток електронної комерції та впровадження вбудованої платіжної платформи, викликами зростання цифрових платежів є розвиток кібератак на них. Проведений аналіз безготівкових розрахунків платіжними картками, емітованими українськими банками, на території України та за її межами за 2019–2024 роки. Досліджено вплив сучасних інноваційних технологій на безготівкові карткові розрахунки. Зроблено висновок про перспективи подальшої розвитку безготівкових розрахунків в умовах цифровізації.

Ключові слова: цифровізація, безготівкові розрахунки, миттєві платежі, платіжні картки, фінансові технології, системи грошових переказів.

The global capabilities of the Internet have significantly influenced the development of forms of money as a means of payment, as well as electronic money, electronic banking, online payments and much more. Modern society is accustomed to actively using the latest payment methods and making payments via the Internet using smartphones, tablets and personal computers from anywhere in the world at any time of the day or night. The article identifies current trends in cashless payments in the context of digital transformation of the economy and the financial sector. The main directions of digitalization of cashless transactions are formulated. The report of Capgemini on the state and forecasts of cashless transactions in the world is considered. It is emphasized that the main non-cash payment methods remain credit and debit cards, but financial technology (fintech) firms have developed various mobile alternatives, although they are largely dependent on existing methods. For example, money transfer and payment service PayPal accepts credit cards and bank transfers, while virtual wallets such as Apple Pay, Google Wallet, and Samsung Pay simply tokenize existing credit cards for more secure transfers. The growth of digital payments has been identified as a driver of e-commerce growth and the adoption of an integrated payment platform. The growth of online retail and e-commerce is driving demand for digital payment solutions. They simplify payment processes, support global transactions, enhance security, and play a critical role in mobile commerce. The growth of digital payments is challenged by the rise of cyberattacks on them. An analysis of non-cash payments using payment cards issued by Ukrainian banks in Ukraine and abroad for 2019–2024 was conducted. The analysis shows that over the period under study, these payments have increased several times, especially payments at payment terminals, the number of which in Ukraine has doubled since 2017. The impact of modern innovative technologies on cashless card payments has been studied. A conclusion has been made about the prospects for the further development of cashless payments in the context of digitalization.

Keywords: digitalization, cashless payments, instant payments, payment cards, financial technologies, money transfer systems.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація будь-якої компанії – це реформування на основі цифрових технологій, яке пов'язане зі зміною ключових моментів організації роботи компанії: її бізнес-моделі, рутинних операцій, продуктів, маркетингової стратегії тощо. В економіці вплив цифрових технологій

особливо помітно у фінансовій сфері, зокрема, при проведенні розрахунків та платежів. Використання цифрових каналів та сервісів взаємодії між учасниками розрахунків, розробка та впровадження інноваційних платіжних інструментів для споживачів послуг є результатом адаптації фінансового сектора до цифрового

середовища, що призводить до трансформації платіжної системи країни. Повсюдна цифровізація фінансових послуг (продуктів) та сервісів з подальшим збільшенням технологічних потужностей виступила тригером цифрової трансформації платіжної системи, надаючи можливість банкам розширювати цифрові канали та сервіси взаємодії з клієнтами для здійснення безготівкових розрахунків через мобільні додатки, інтернет-банк з використанням інноваційних платіжних інструментів. З боку користувачів зростає попит на швидкі, безпечні та зручні способи проведення платежів із застосуванням спрощених ідентифікаторів, таких як мобільний телефон, вхід з використанням адреси електронної пошти, соціальний ID. Сучасний ринок потребує швидких дій з меншими затратами, тому держава, платіжні системи та банківські установи намагаються сприяти зменшенню використання готівкових коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здійсненню безготівкових розрахунків в умовах цифровізації досліджує ряд зарубіжних та вітчизняних науковців. Звернемо увагу на дослідження вітчизняних науковців останніх років. Так О.Ю. Юдин розкриває поняття та ознаки безготівкових розрахунків в національній валюті та іноземній валюті, у криптовалюті [1]. О.І. Тивончук та І.А. Хуснуліл підкреслюють, що діджиталізація безготівкових операцій забезпечує зростання ефективності, швидкості та безпеки фінансових операцій, а також підвищення прозорості руху грошових коштів та, як наслідок, скорочення тіньового сектора економіки, можливостей ухиляння від сплати податків та «відмивання» грошей [2]. Б.І. Пшик стверджує, що в умовах розвитку цифрової економіки безготівкові розрахунки залишатимуться одним із ключових напрямів модернізації не лише національних банківських систем, але й усіх аспектів фінансового життя у суспільстві [3]. Науковець розглядає виклики для розвитку безготівкових розрахунків населення в умовах цифровізації в період воєнних дій в Україні, основними з яких окрім несанкціонованого доступу, витоку персональних і біометричних даних та хакерських атак є недостатній рівень індивідуалізації споживання банківських продуктів та послуг, прорахунки при формуванні банками їх тарифної політики, необхідність впровадження та використання сучасних цифрових технологій [3].

Багато праць присвячено розрахункам платіжними картками, наприклад, такі науковці як В.Є. Волохата [4], О.В. Орлик та А.М. Гострик [5], І. Литвинчук, Т. Назаренко

та В. Дячук [6] на основі аналізу сучасного стану ринку платіжних карток узагальнюють, що українці все більше надають перевагу карткам як платіжному засобу і в перспективі передбачають зростання обсягів безготівкових розрахунків платіжними картками. Не зважаючи на значну кількість публікацій за темою дослідження, питання розвитку безготівкових розрахунків в умовах подальшої цифровізації фінансового сектору залишається актуальним.

Метою статті є визначення основних тенденцій та перспектив подальшого розвитку безготівкових розрахунків в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація безготівкових операцій – це процес перетворення традиційних фінансових та розрахункових операцій у цифровий формат за допомогою інформаційних технологій та електронних систем [2]. Це означає автоматизацію, спрощення розрахунків без використання готівки, що забезпечує більш ефективний та безпечний обіг фінансових ресурсів. Основні напрями цифровізації безготівкових операцій наведені на рис. 1.

Найбільш цифровізація безготівкових розрахунків появляється в країнах Скандинавії: такі як Фінляндія, Норвегія, Швеція. В Швеції, наприклад, 98% населення забезпечено платіжними картками, а на 100000 осіб припадає лише 32 банкомати [7].

З дослідження, проведеного Науково-дослідницьким інститутом аналізу фінансових послуг Sargemini з 2013 по 2023 рік кількість безготівкових операцій в світі зросла більш ніж в 4 рази (з 311,1 млрд. платежів в 2013 році до 1335 млрд. платежів в 2023 році) [8].

За даними звіту компанії Sargemini, прогнозується, що з 2024 по 2028 рік кількість безготівкових платежів у всьому світі збільшиться майже вдвічі, оскільки все більше країн переходять на платежі в режимі реального часу (рис. 2).

У ньому стверджується, що до 2027 року загальна частка ринку дебетових і кредитних карток становитиме більше половини цифрових платіжних транзакцій. Однак значний наголос приділяється потенційному розміру ринку платежів у реальному часі, оскільки споживачі все частіше вважають швидкість транзакцій важливою. Основними безготівковими способами оплати залишаються кредитні та дебетові картки, пряме дебетування та кредитні перекази. Проте фірми, що займаються фінансовими технологіями (fintech), розробили різні мобільні альтернативи, хоча вони значною мірою залежать від існуючих

Електронні платіжні системи

використання електронних платіжних систем та мобільних додатків для проведення безготівкових транзакцій

Безконтактні технології

впровадження безконтактних технологій, таких як NFC, для здійснення оплати без прямого фізичного контакту з платіжним пристроєм

Електронні гаманці

використання електронних гаманців для зберігання та обробки цифрових коштів.

Інтернет-банкінг

доступ до банківських послуг та здійснення операцій через Інтернет

Цифрові карти

використання віртуальних або цифрових кредитних та дебетових карт для здійснення платежів

Блокчейн та криптовалюта

впровадження технологій блокчейн для забезпечення безпеки та анонімності в електронних транзакціях, а також використання криптовалют для обміну цифровими активами

Рис. 1. Основні напрями цифровізації безготівкових операцій

Джерело: розроблено автором

методів. Наприклад, служба грошових переказів і платежів PayPal приймає кредитні картки та банківські перекази, а віртуальні гаманці, такі як Apple Pay, Google Wallet і Samsung Pay, просто токенизують існуючі кредитні картки для більш безпечних переказів.

Драйвером зростання цифрових платежів є розвиток електронної комерції та впровадження вбудованої платіжної платформи. Зростання роздрібно онлайн-торгівлі та електронної комерції сприяє зростанню попиту на цифрові платіжні рішення. Ці цифрові методи оплати пропонують зручність, безпеку та ефективність, що робить їх необхідними для полегшення онлайн-покупок. Вони

спрощують процеси оплати, підтримують глобальні транзакції, підвищують безпеку та відіграють важливу роль у мобільній торгівлі (M-commerce). Крім того, цифрові платежі надають підприємствам цінні дані про транзакції для персоналізації маркетингу та покращення взаємодії з клієнтами. Загалом роздрібно онлайн-торгівля та електронна комерція тісно пов'язані зі зростаючим впровадженням цифрових методів оплати в епоху цифрових технологій.

Викликами зростання цифрових платежів є розвиток кібератак на цифрові платежі. Цифрові платіжні рішення охоплюють багато технологічних інструментів і платформ,

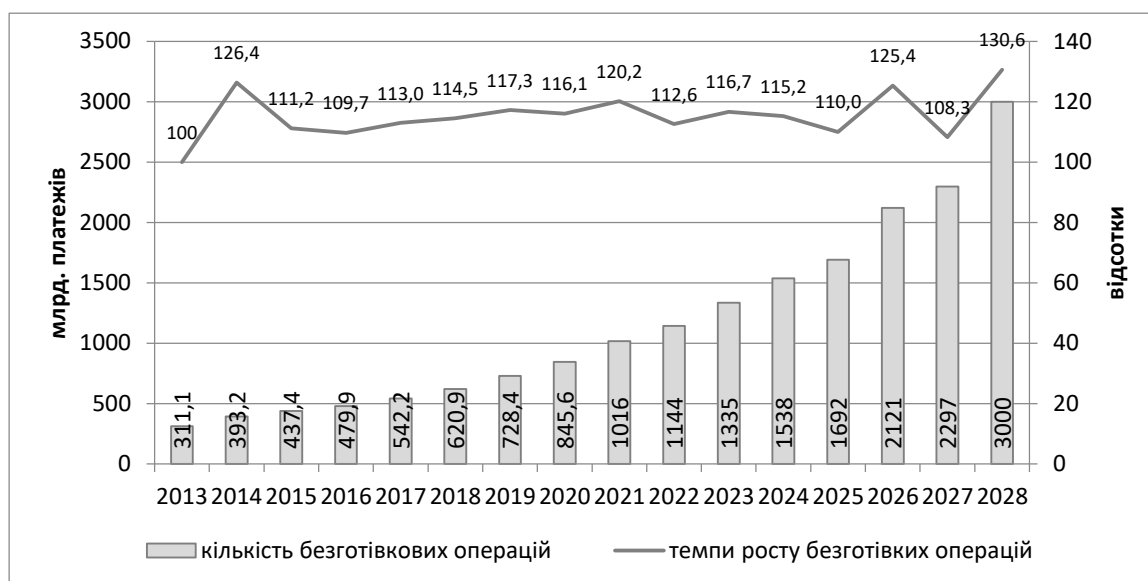


Рис. 2. Динаміка кількості здійснених безготівкових операцій у світі

Джерело: розроблено автором за [8]

які полегшують електронні транзакції. Ці рішення дозволяють окремим особам і компаніям переказувати кошти та обмінюватися цінностями без потреби у фізичній валюті. Приклади цифрових платіжних рішень включають мобільні гаманці, онлайн-банкінг, платежі кредитними та дебетовими картками, однорангові перекази (P2P) і операції з криптовалютою. Вони здобули популярність завдяки своїй зручності, швидкості та доступності та використовуються для різних цілей, зокрема для онлайн-покупок, оплати рахунків, переказів коштів та особистих покупок. У цифрову еру ці рішення докорінно змінили фінансові операції, підвищивши ефективність і безпеку.

Очікується за даними Cargemini, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон матиме найвищі темпи зростання цифрових розрахунків протягом прогнозованого періоду (з 2025 по 2028 рік). Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє помітну схильність до впровадження технологій і готовий досягти найвищих темпів зростання на ринку в найближчі роки. Ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону охоплює Китай, Японію, Індію та інші країни регіону. Азіатсько-Тихоокеанський регіон відчуває стрімкий попит на цифрові платіжні рішення через кілька факторів. Швидке економічне зростання, широке впровадження смартфонів, технічно підковане населення, бум електронної комерції, державні ініціативи, міжнародна торгівля, урбанізація, фінтех-інновації та зосередженість на фінансовій доступності сприяють цьому попиту. Динамічна економіка Азіатсько-Тихоокеанського регіону та зростаюча потреба

в зручних і безпечних фінансових транзакціях спонукають до впровадження цифрових методів оплати, що робить регіон гарячою точкою інновацій та розширення цифрових платежів.

Щодо України, то в нашій країні попри важкий стан, визваний військовими діями на території держави, теж активно розвиваються безготівкові розрахунки на цифровій основі. Попит на реалізацію миттєвих платежів, який стимулює прогрес технологічних новацій у сфері еквайрингу, а також прискорення банківського обслуговування малого та середнього бізнесу забезпечують досить високий рівень розвитку галузі безготівкових платежів. Саме електронні розрахунки, основу яких становлять платіжні картки, онлайн-сервіси, термінали та інші пристрої, є перспективним напрямом у нинішніх умовах глобальної економіки.

Оскільки на сьогоднішній день безготівкові грошові кошти у швидкому темпі замінюють готівку, зростає їх роль у розвитку цифрових фінансів. Статистика підтверджує, що причиною значного збільшення здійснення операцій за допомогою пластикових карток, розрахунків, що здійснюються з їх застосуванням, є такі критерії, як зручність та легкість у використанні банківського продукту, доступність перевірки проведених операцій в особистому кабінеті, або при безпосередньому зверненні до банку. Крім цього, банк також надає систему бонусів та кредитів зі зниженою ставкою, що є безперечною перевагою для клієнтів. Таким шляхом банки залучають ресурси, що зменшують обсяг готівки з отриманням собі додаткових доходів. Це сприяє зниженню

витрат за виготовлення, обробку, облік паперових платіжних коштів, і навіть економії часу та витрат.

Аналіз розрахунків платіжними картками в Україні за останні 6 років дає змогу зробити наступні висновки. З таблиці 1 видно, що в порівнянні з 2019 роком, в 2024 році платіжними картками було здійснено безготівкових платежів на 2445 млрд. грн. більше (в 2,3 рази), що також вдвічі більше по кількості платежів (табл. 2).

Дані таблиці 1 свідчать, що за досліджуванний період спостерігалось постійне зростання безготівкових розрахунків картками, що визване як пандемією коронавірусу в 2020 році, так і повномасштабними військовими діями, що розпочались на початку 2022 року. Так, даний обсяг за травень-грудень 2022 року перевищив в 2 рази річний обсяг 2019 року.

Якщо розглядати напрямки, то зазначимо, що найбільше зростання безготівкових

розрахунків платіжними картками здійснилось в розрахунках з використанням платіжними терміналами: обсяг розрахунків з 2019 по 2024 роки зріс на 1473 млрд. грн. (на 287%), кількість розрахунків – на 3874 млн. штук (на 182%). З 2017 року кількість платіжних терміналів зросла в 2,5 рази і на кінець 2024 року складала 496,6 тис. штук (рис. 3).

Додамо, що по Законодавству України з січня 2025 року усі торгові заклади повинні використовувати платіжні термінали, за їх відсутність передбачаються штрафні санкції. Вважаємо, що такий захід буде сприяти подальшому зростанню безготівкових розрахунків платіжними картками.

Отже, сучасні тенденції свідчать про те, що все більше власників платіжних карток оплачують свої рахунки карткою онлайн або через мобільний додаток при одночасному постійному скороченні використання готівкових платежів.

Таблиця 1

Обсяг безготівкових розрахунків платіжними картами, емітованими українськими банками в Україні та за її межами, млрд. грн.

Показники	Роки						Зміна (+,-) 2024/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Млрд. грн.	%
переказ з картки на картку	762,4	945,5	1352	1835,3	1354,5	1318,4	556	72,9
операції з оплати товарів (послуг) в мережі Інтернет	338,0	483,8	721,3	614,8	591,4	622	284	84,0
переказ коштів з карти на банківській рахунок	152,8	156,8	118,6	71,5	105,9	151,2	-1,6	-1,0
розрахунки з використанням платіжних терміналів	512,4	594,2	878,7	896,6	1475	1985	1472,6	287,4
Інші	32,4	28,7	28,5	25,7	124,1	166,9	134,5	415,1
Разом	1798	2209	3099,1	3443,9	3650,9	4243,5	2445,5	136,0

Джерело: розроблено автором за [9]

Таблиця 2

Кількість безготівкових розрахунків платіжними картами, емітованими українськими банками в Україні та за її межами, млн. штук

Показники	Роки						Зміна (+,-) 2024/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Млн. штук	%
переказ з картки на картку	475,0	656,6	894	748,7	767,9	673,2	198,2	41,7
операції з оплати товарів (послуг) в мережі Інтернет	729,2	1151,6	1826,9	1448,7	1361	1108,2	379	52,0
переказ коштів з карти на банківській рахунок	766,7	750,4	574,5	208,5	91,2	51,5	-715,2	-93,3
розрахунки з використанням платіжних терміналів	2133,5	2595,1	3686	2732,2	5086,7	6007,2	3873,7	181,6
Інші	62,5	57,3	58,5	56,3	296,5	344,7	282,2	451,5
Разом	4167	5211	7039,9	5194,4	7603,4	8184,8	4017,8	96,4

Джерело: розроблено автором за [9]

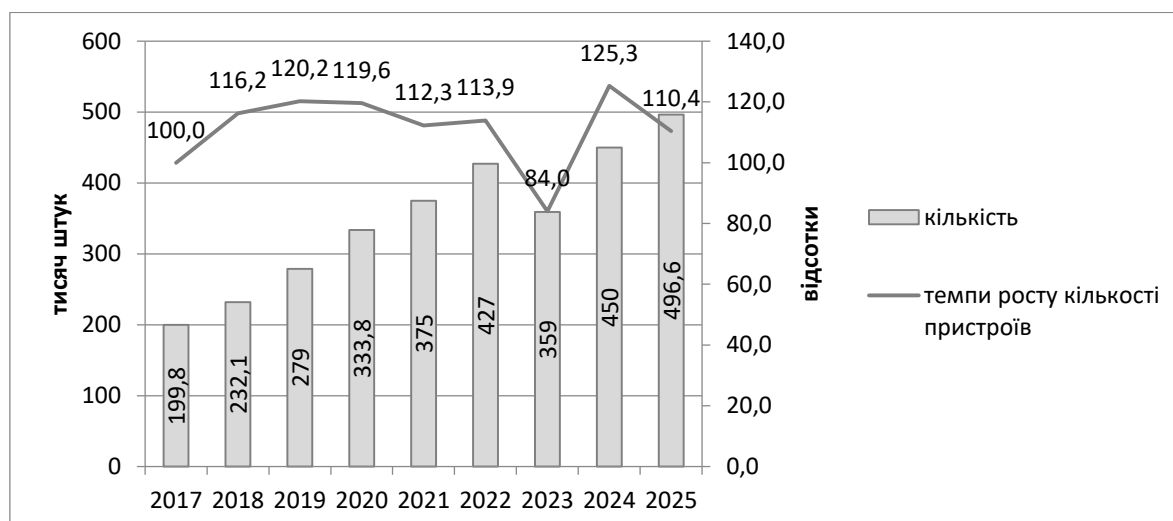


Рис. 3. Динаміка кількості платіжних терміналів в Україні за 2017–2025 роки, станом на початок року

Джерело: розроблено автором за [9]

Всі інноваційні цифрові технології дозволяють покращити зручність, ефективність та безпеку безготівкових розрахунків, спрощуючи процеси оплати та забезпечуючи більш точні та швидкі платіжні рішення.

Розвиток цифровізації платежів свідчить, що в 2024 році 95% платежів в терміналах здійснювалось безконтактно з використанням NFC технології (рис. 4).

Отже, безготівкові розрахунки стали стандартом для численних українців, відповідаючи їхнім сучасним потребам. Водночас цей тренд свідчить про підвищення рівня фінансової грамотності та збільшення довіри до нововведень у сфері платіжних послуг [2].

Висновки. Цифровізація економічного життя в світі торкнулась і безготівкових операцій це дозволило за останні 10 років збільшити кількість безготівкових платежів в 4 рази шляхом автоматизації та спрощення розрахунків. Основними безготівковими способами оплати залишаються кредитні та дебетові картки. Проте фірми, що займаються фінансовими технологіями (fintech), розробили різні мобільні альтернативи, хоча вони значною мірою залежать від існуючих методів. Швидке зменшення кількості осіб, які не користуються банківськими послугами, відкриває значні можливості для постачальників цифрових платежів. Завдяки більшій клієнтській базі, більш

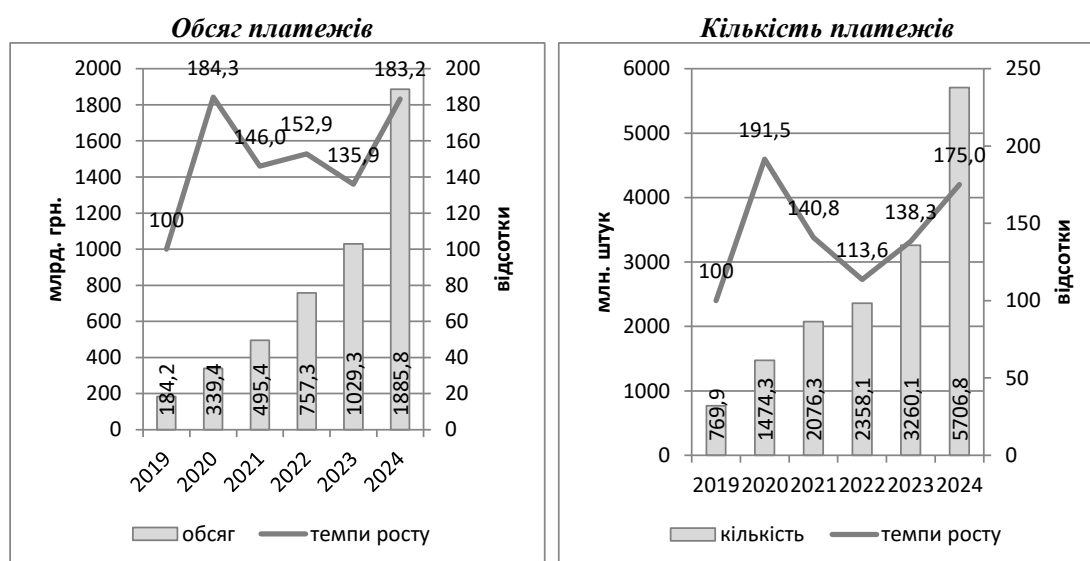


Рис. 4. Динаміка безконтактних платежів за 2019–2024 роки

Джерело: розроблено автором за [9]

широкому застосуванню цифрових платежів, меншій залежності від готівки та підтримці ініціатив фінансової доступності постачальники цифрових платежів можуть розширити свій ринок, сприяти інноваціям і отримувати вигоду від економічного зростання. Ця тенденція також дає їм змогу збирати цінні дані, перехресно продавати додаткові послуги та підвищувати безпеку, одночасно сприяючи зусиллям фінансової доступності. Електронні розрахунки, основу яких становлять платіжні картки, онлайн-сервіси, термінали та інші пристрої, є перспективним напрямом у нинішніх

умовах глобальної економіки. На сьогоднішній день вітчизняний ринок кредитних карток успішно розвивається. Банки пропонують власникам карток все більш привабливі умови, зокрема сучасні послуги онлайн-банкінгу. Для клієнтів доступні збільшені кредитні ліміти та продовжені пільгові періоди. Також розвиваються різні програми лояльності, включаючи кешбек, що дозволяє повертати частину витрачених коштів. Розвиток інноваційних технологій та зручність їх використання сприяють також зростанню популярності безконтактних платежів у всіх їх формах.

Список використаних джерел:

1. Юдин О.Ю. Поняття та ознаки безготівкових розрахунків в національній та іноземній валюті, криптовалюти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 271–275
2. Тивончук О.І., Хуснуллін І.А. Діджиталізація безготівкових розрахунків в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155> (дата звернення: 23.02.2025).
3. Пшик Б.І. Безготівкові розрахунки населення в умовах розвитку цифрової економіки: сучасні виклики в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.1> (дата звернення: 23.02.2025).
4. Волохата В.Є. Міжнародний досвід розвитку ринку платіжних карток і проблеми функціонування платіжних карток в Україні. *БізнесІнформ*. 2022. № 4. С. 119–124.
5. Орлик О.В., Гострик А.М. Аналіз ринку безготівкових розрахунків в Україні. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1–2. С. 3–41.
6. Литвинчук І., Назаренко Т., Дячук В. Оцінка ринку платіжних карток в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-11> (дата звернення: 23.02.2025).
7. England J. Top SIX Digital Payments Countries About to go Cashless. FinTex. May 24, 2022. URL: <https://fintechmagazine.com/digital-payments/top-six-digital-payments-countries-about-to-go-cashless> (дата звернення: 28.02.2025).
8. Офіційний сайт компанії Capgemini. URL: <https://www.capgemini.com/> дата звернення: 28.02.2025).
9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> дата звернення: 28.02.2025).

References:

1. Yudyn O. Iu. (2024) Poniattia ta oznaky bezghotivkovykh rozrakhunkiv v natsionalnii ta inozemnii valiuti, kryptovaliuti [Concept and features of non-cash payments in national and foreign currency, cryptocurrency]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 4. pp. 271–275. (in Ukrainian)
2. Tyvonchuk O. I., Khusnullin I. A. (2024) Didzhytalizatsiia bezghotivkovykh rozrakhunkiv v umovakh viiny v Ukraini [Digitalization of cashless payments in the context of war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155> (accessed February 23, 2025). (in Ukrainian)
3. Pshyk B. I. (2023) Bezghotivkovi rozrakhunky naseleennia v umovakh rozvytku tsyfrovoi ekonomiky: suchasni vyklyky v Ukraini [Non-cash payments of the population in the context of the development of the digital economy: modern challenges in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.1> (accessed February 23, 2025). (in Ukrainian)
4. Volokhata V. Ye. (2022) Mizhnarodnyi dosvid rozvytku rynku platizhnykh kartok i problemy funktsionuvannia platizhnykh kartok v Ukraini [International experience in the development of the payment card market and problems of the functioning of payment cards in Ukraine]. *BiznesInform*, vol. 4. pp. 119–124. (in Ukrainian)
5. Orlyk O. V., Hosityk A. M. (2024) Analiz rynku bezghotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini [Analysis of the non-cash payments market in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1–2. pp. 34–41
6. Lytvynchuk I., Nazarenko T., Diachuk V. (2024) Otsinka rynku platizhnykh kartok v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-11> (accessed February 23, 2025). (in Ukrainian)
7. England J. (May 24, 2022) Top SIX Digital Payments Countries About to go Cashless. FinTex. Available at: <https://fintechmagazine.com/digital-payments/top-six-digital-payments-countries-about-to-go-cashless> (accessed February 28, 2025)
8. Ofitsiynyi sait kompanii Capgemini. Available at: <https://www.capgemini.com/> (accessed February 28, 2025).
9. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed February 28, 2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-15>
УДК 330.4:658.14

Лелик Л. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Магас Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Дубчак В. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Lelyk Liubov

PhD in Economics, Associate Professor,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Mahas Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Dubchak Volodymyr

Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant),
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

THE CONCEPT OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL SECURITY MECHANISM

Досліджено різні наукові погляди сутності поняття «фінансової безпеки підприємства» та проаналізовано особливості його трактування. Обґрунтовано, що фінансова безпека підприємства характеризується станом фінансових ресурсів, який забезпечує виконання і досягнення основної стратегії діяльності підприємства, можливість виявляти потенційні загрози і ризики, які виникають із внутрішнього і зовнішнього середовища, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, забезпечити при цьому стійкий фінансовий стан, високий рівень конкурентоспроможності та можливість подальшого розвитку підприємства. Метою статті є поглиблення теоретичних основ формування концепції фінансової безпеки підприємства та розробка механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Доведено, що фінансова безпека підприємства у значній мірі залежить від сформованої концепції забезпечення фінансової безпеки в онові якої лежить розробка механізму управління фінансовою безпекою. Охарактеризовано етапи забезпечення формування фінансової безпеки підприємства. Розкрито сутність механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, який розглядається як невід'ємний елемент системи фінансової безпеки, базується на завданнях і принципах, передбачає системну сукупність методів, інструментів та конкретних заходів реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки як в поточному, так і стратегічному періоді. Обґрунтовано, що забезпечення фінансової безпеки підприємства свідчить не тільки про стабільність діяльності та конкурентоспроможність, а набуття додаткових переваг сталого розвитку та безперервного функціонування в умовах динамічних змін та постійних небезпек зовнішнього середовища. Наголошено, що ключо-

вою складовою механізму фінансової безпеки виступають методи, які направлені на ефективне управління усіма бізнес-процесами та здатні мінімізувати різні види загроз та їх наслідки.

Ключові слова: фінансова безпека, підприємство, концепція, етапи концепції, механізм, фінансовий механізм, забезпечення, складові механізму.

Various scientific views on the essence of the concept of "enterprise financial security" have been researched and the specifics of its interpretation have been analyzed. It has been substantiated that enterprise financial security is characterized by the state of financial resources, which ensures the implementation and achievement of the main strategy of the enterprise, the ability to identify potential threats and risks arising from the internal and external environment, to promptly find effective ways to counteract them, while ensuring a stable financial condition, a high level of competitiveness and the possibility of further development of the enterprise. The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations of forming the concept of enterprise financial security and to develop a mechanism for ensuring enterprise financial security. It is demonstrated that enterprise financial security is significantly contingent upon the established concept of its assurance, predicated on the development of a financial security management mechanism. The phases of establishing enterprise financial security have been delineated. The essence of the enterprise financial security mechanism, considered an integral component of the financial security system, has been elucidated. This mechanism is grounded in specific objectives and principles, encompassing a systematic array of methods, instruments, and concrete measures for the implementation of the financial security strategy in both the short-term and long-term. It has been substantiated that the attainment of enterprise financial security signifies not only operational stability and competitiveness but also the acquisition of supplementary advantages conducive to sustainable development and uninterrupted operation amidst dynamic changes and persistent exogenous risks. It is emphasized that methods designed for the effective management of all business processes, capable of mitigating diverse threats and their repercussions, constitute a crucial element of the financial security mechanism.

Keywords: financial security, enterprise, concept, stages of the concept, mechanism, financial mechanism, ensuring/provision, components of the mechanism.

Постановка проблеми. Військовий стан в країні несе численні ризики та небезпеки для функціонування країни, впливає на всі сфери життя суспільства, а особливо економіки. Саме тому, сучасний етап розвитку України вимагає впровадження та розробки нових концепцій та механізмів забезпечення фінансової безпеки підприємства. Механізм забезпечення фінансової безпеки повинен враховувати економічні та соціальні ризики, які є взаємопов'язаними та впливають на фінансову стабільність функціонування підприємства. Серед найбільш значущих ризиків варто виділити, зростання інфляційних процесів, безробіття населення, руйнування інфраструктури та втрата матеріальних цінностей, зростання соціальної нестабільності через нові хвилі міграції населення, енергетична криза, зростання державного боргу та знецінення національної грошової одиниці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий доробок у розвиток теоретичних аспектів дослідження фінансової безпеки внесли такі вітчизняні науковці, як: О. Ареф'єва, І. Бланк, О. Бурляй, Т. Васильців, В. Геєць, М. Єрмошенко, Г. Козаченко, І. Манцуров, В. Мунтіян, С. Шкарлет, А. Штангрет та ін.

Деякі теоретичні та практичні аспекти щодо формування механізму забезпечення фінансової безпеки знайшли відображення у наукових працях таких вчених, як В. Орлова, К. Горячева, І. Мойсєнко, О. Марченко, М. Єрмошенко, Т. Васильців, В. Геєць та ін.

Незважаючи на значний науковий доробок авторів, варто відмітити, що серед науковців немає єдиної точки зору щодо розуміння сутності фінансової безпеки та складових формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Метою статті є поглиблення теоретичних основ формування концепції фінансової безпеки підприємства та розробка механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Рівень фінансової безпеки свідчить про фінансову стабільність та рівновагу підприємства, забезпеченість фінансовими ресурсами, високий рівень конкурентоспроможності, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, захищеність фінансових інтересів власників, сталий розвиток та вміння адаптуватися до нових умов ринку.

Віддаючи належне науковому доробку науковців, які займалися дослідженням фінансової безпеки підприємства, варто зазначити, що наявне розмаїття трактувань фінансової безпеки підприємства свідчить про необхідність більш детального дослідження концептуальності змісту поняття «фінансової безпеки підприємства».

На думку І. Бланка [3], «фінансова безпека підприємства є кількісно і якісно детермінованим рівнем його фінансового стану, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних

загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному і перспективному періодах».

М. Єрмошенко [6], під фінансовою безпекою підприємства розглядає такий фінансовий стан, який характеризується: по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів; технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток всієї фінансової системи.

Як зазначає Ю. Лаврова, фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів [7].

Погоджуємося із визначення О. І. Воробйової [4], відповідно до якого «фінансова безпека суб'єкта господарювання – це узагальнююча характеристика стану фінансів відповідного суб'єкта господарювання на встановлену дату, яка свідчить про фінансові можливості та спроможність виконувати зобов'язання й ефективно функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та різних фінансових і господарських ризиків».

О. Ареф'єва, Т. Кузенко [2] наголошують, що фінансова безпека підприємства може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу, норми витрат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як систематичного індикатора поточного фінансово-господарського становища і перспектив її технологічного та фінансового розвитку.

Узагальнюючи вищенаведене, можемо зазначити, що кожен науковець додає до існуючих характеристик фінансової безпеки власні аспекти, які направлені захищати підприємство від загроз внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування.

Виходячи з цього можна запропонувати таке формування фінансової безпеки

підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, який забезпечує виконання і досягнення основної стратегії діяльності підприємства, можливість виявляти потенційні загрози і ризики, які виникають із внутрішнього і зовнішнього середовища, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, що дасть можливість забезпечити стійкий фінансовий стан, високий рівень конкурентоспроможності та можливість подальшого розвитку підприємства.

Відтак, забезпечення фінансової безпеки підприємства свідчить про стабільність та стійкість фінансово-господарської діяльності, конкурентоспроможність, набуття додаткових переваг сталого розвитку та безперервного функціонування в умовах динамічних змін та системних небезпек зовнішнього середовища.

Проте, рівень фінансової безпеки підприємства у значній мірі залежить від сформованої концепції забезпечення фінансової безпеки в онові якої лежить розробка механізму управління фінансовою безпекою.

В основі концепції безпеки лежить цілісне та системне розуміння шляхів знешкодження небезпек, як внутрішніх так і зовнішніх, які загрожують нормальній життєдіяльності підприємства та пошуку способів мінімізації можливих негативних наслідків. Проте, варто наголосити, що будь-яка розроблена концепція повинна бути досить гнучкою, а особливо якщо суб'єкт господарювання функціонує в умовах військового стану. Гнучкість надає можливість суб'єктам господарювання швидко реагувати на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та приймати оптимальні управлінські рішення.

Конструктивність концепції фінансової безпеки полягає у тому, що вона повинна забезпечити стабільність діяльності підприємства, досягнення довгострокових цілей, здатність адаптуватися до нових умов функціонування, вміння ефективно управляти фінансовими ризиками з мінімальними втратами для підприємства, враховуючі фінансові ресурси та можливості маневрування ними.

Концепція забезпечення фінансової безпеки підприємства включає послідовність реалізації етапів (рис. 1).

Перший етап концепції забезпечення фінансової безпеки включає аналіз та ідентифікацію загроз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, пошук причин їх виникнення та оцінку негативних наслідків у разі настання фінансових ризиків та небезпек. Крім того, моделюються критичні ситуації, здійснюється розрахунок можливих збитків та фінансових втрат.



Рис. 1. Етапи забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: авторська розробка

Другий етап включає діагностику фінансового стану підприємства, аналізуються фінансові показники, а саме фінансова стійкість та незалежність, ліквідність активів та платоспроможність, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, оборотність дебіторської заборгованості, фондоддача, запас фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового левериджу та прибутковість активів тощо. Крім того, досліджується фінансова звітність її об'єктивність, структура та динаміка пасивів та активів підприємства, проводиться порівняння середніх показників діяльності підприємства у галузі, інтерпретується отримана інформація для визначення рівня фінансових можливостей

забезпечення безпеки життєдіяльності підприємства.

На третьому етапі здійснюється процес формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства, визначаються цілі, мета, завдання, методи та інструменти забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки.

Наступний етап включає формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, який є одним із ключових етапів концепції забезпечення фінансової безпеки. Фінансовий механізм є основним рушійним елементом фінансової безпеки, який забезпечує своєчасне виявлення, нейтралізацію ризиків та загроз, які виникають із внутрішнього

та зовнішнього середовища, адаптацію до нових умов функціонування підприємства та реалізацію мети концепції управління фінансовою безпекою.

На п'ятому етапі оцінюється ефективність реалізації концепції безпеки наскільки вона відповідає визначеним цілям та завданням забезпечення фінансової безпеки підприємства.

І вкрай важливим, виступає шостий етап – адаптація стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка включає у себе коригування та зміну планів діяльності відповідно до нових умов, що склалися. Чим швидше підприємство зможе адаптуватися до нових вимог функціонування, тим вищий рівень фінансової безпеки собі забезпечить, враховуючи військовий стан в країні, системний характер криз та небезпек, які виникають відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Відтак, адаптація є запорукою гарантування фінансової безпеки, стабільності функціонування, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та безперервного розвитку підприємства.

Звернімо увагу на те, що у працях вітчизняних та зарубіжних науковців не має єдиного розуміння сутності та складових механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фактично на нашу думку, об'єктивним є висновок про те, що для належної характеристики механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно застосовувати не певний методичний підхід чи усталену сукупність параметрів, а розлогу класифікацію напрямів аналізу та показників у їх межах, враховуючи особливості фінансового механізму забезпечення безпеки підприємства.

Термін «механізм» походить від грецького слова «*mechané*», що означає «машина, знаряддя». Варто наголосити, що більшість вчених по-різному трактують розуміння сутності механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, крім того, дослідження з даної проблематики є вкрай недостатніми та обмеженими.

Як зазначається у дослідженні [5], механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства являє скоординовану дію процесу управління і системи управління, що відповідає існуванню діалектичної суперечності змісту (процес управління) і форми (структура управління).

Погоджуємося із І. Мойсеєнко та О. Марченко, що механізм забезпечення фінансової безпеки є ефективним лише тоді, коли управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які

забезпечують системно-синергетичні ефекти реалізації захисту фінансового-економічних інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру [13].

Доволі розлогу сукупність складових механізму забезпечення фінансової безпеки пропонує у своїх наукових працях І. Бланк. На думку науковця, до механізму забезпечення фінансової безпеки входять такі складові як система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринкових механізм регулювання, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою та система методів та інструментів управління [3].

Загалом за результатами вивчення профільної літератури, є підстави стверджувати, що механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства є комплексним та системним явищем, що передбачає застосування у чітко визначених пропорціях та послідовності сукупності методів, інструментів та заходів з метою посилення і стійкого забезпечення його фінансової стійкості. При цьому, особливостями фінансового механізму є застосування більшою мірою фінансових інструментів та заходів, що спрямовані посилення фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства.

Багато уваги проблемам забезпечення фінансової безпеки підприємства, приділила у своїх дослідженнях К. Горячева [5], яка до основних складових механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства відносить: функції, принципи та методи управління, організаційну структуру, управлінський персонал, техніку та технології управління, фінансові інструменти та критерії оцінювання рівня фінансової безпеки.

Погоджуючись із переліченими складовими механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, наголосимо на доволі системному підході, що дійсно охоплює більшість необхідних для трактування механізму ознак. Концептуально механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства можна відобразити як на рис. 2. Втім, головним лейтмотивом тут виступає складова методів забезпечення фінансової безпеки підприємства, які направлені на ефективне управління усіма бізнес-процесами та фінансово-ресурсним забезпеченням підприємства.

Висновки. Відтак, під механізмом забезпечення фінансової безпеки підприємства, на нашу думку, потрібно розуміти невід'ємний елемент системи фінансової безпеки підприємства, який базується на завданнях

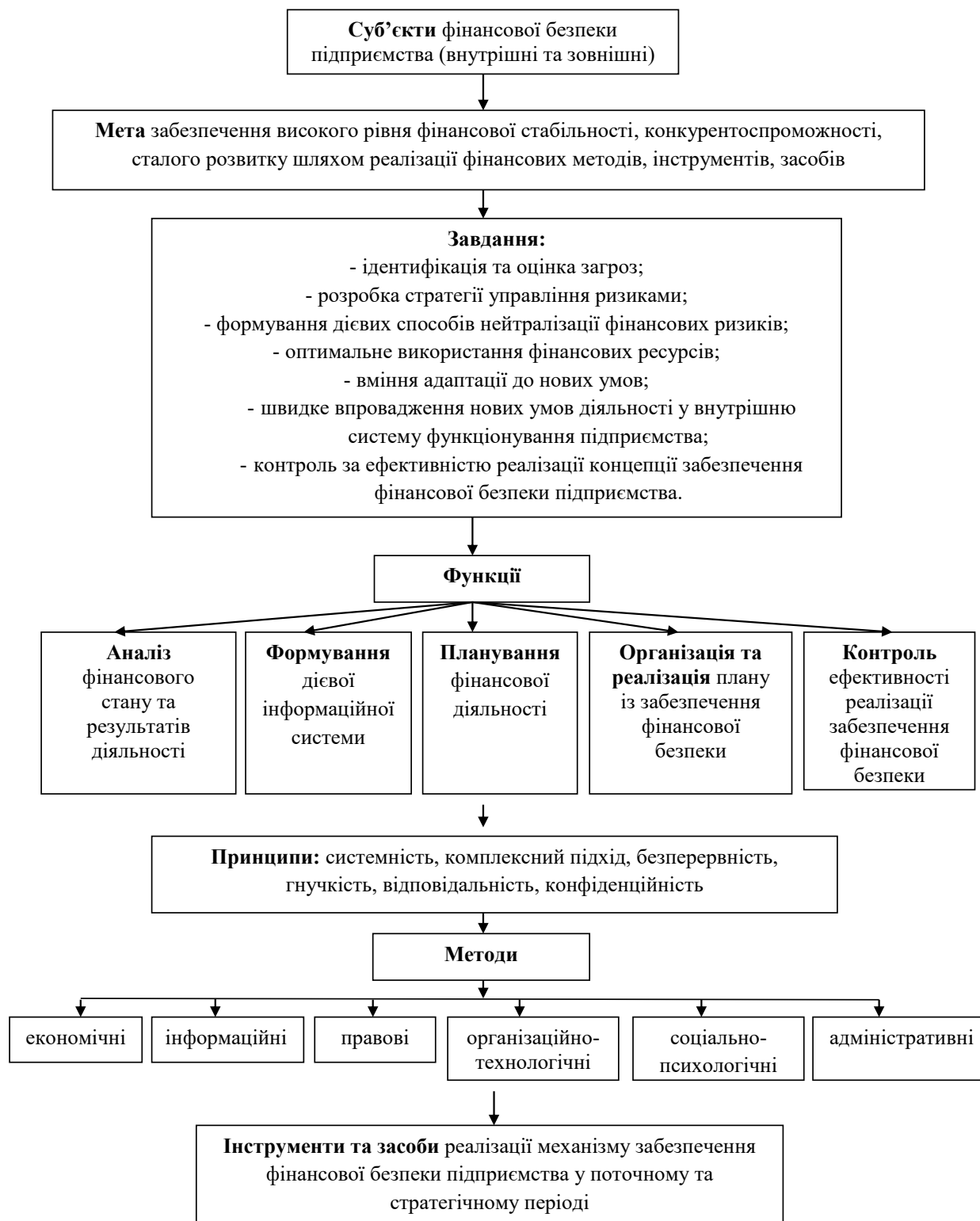


Рис. 2. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: авторська розробка

і принципах, передбачає системну сукупність методів, інструментів та конкретних заходів реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки як в поточному, так і стратегічному періоді. Отже, функціонування підприємства в умовах системних криз та небезпек, вимагає

формування дієвого механізму забезпечення фінансової безпеки, який гарантує підприємству фінансову стабільність, збалансованість використання фінансових ресурсів, гнучкість, сталий розвиток, вміння реагувати на загрози, що виникають.

Список використаних джерел:

1. Lelyk, L., Olikhovskiy, V., Mahas, N., Olikhovska, M. An integrated analysis of enterprise economy security. *Decision Science Letters*. 2022. No. 11 (3). P. 299–310.
2. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 98–103.
3. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ніка-Центр, Ельга, 2004. 784 с.
4. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро- та макrorівнях. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 2. С. 6–10.
5. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2006. 174 с.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємництво: моногр. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.
7. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 2. С. 274–277.
8. Магас Н. В. Зовнішні фактори формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків : Укр-ДАЗТ, 2012. Вип. 38. С. 70–75.
9. Магас Н. В. Теоретичні основи дослідження фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах техноглобалізму. *Науковий вісник ЛДУВС*. Львів : ЛьвДУВС, 2011. Вип. 2. С. 77–88.
10. Магас Н. В. Васильців Т. Г., Маргіта Н. О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Львів : Видавець Бадікова Н.О., 2014. 218 с.
11. Магас Н. В., Лелик Л. І. Вплив процесів техноглобалізму на формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Актуальні питання вдосконалення певних галузей права України : колективна монографія / кер. авт. кол. : Л. І. Лелик, В. Г. Яворська*. ПрАТ ВНЗ «МАУП». Дрогобич : Посвіт, 2020. С. 221–250.
12. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113.
13. Мойсєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
14. Пілецька С. М., Мягих І. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29>.

References:

1. Lelyk, L., Olikhovskiy, V., Mahas, N., Olikhovska, M. (2022) An integrated analysis of enterprise economy security. *Decision Science Letters*, no. 11 (3), pp. 299–310.
2. Arefieva O. V., Kuzenko T. B. (2009) Ekonomichni osnovy formuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Economic foundations of the formation of the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 1 (91), pp. 98–103.
3. Blank Y. A. (2004) *Upravleniye finansovoi bezopasnosti predpriyatiya* [Enterprise financial security management]. Kyiv: Nyka-Tsentr, Elha, 784 p. (in Ukrainian)
4. Vorobiova O. I. (2012) Finansova bezpeka na mikro- ta makrorivniakh [Financial security at the micro and macro levels]. *Naukovyi visnyk: finansy, banky, investytsii*. no. 2. pp. 6–10. (in Ukrainian)
5. Horiacheva K. S. (2006) *Mekhanizm upravlinnia finansovoiu bezpekoiu* [Financial security management mechanism]: dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01. Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu. Kyiv. 174 p. (in Ukrainian)
6. Yermoshenko M. M. (2010) *Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemnytstvo* [The financial component of economic security: the state and entrepreneurship]: monohr. Kyiv.: Natsionalna akademiia upravlinnia, 232 p. (in Ukrainian)
7. Lavrova Yu. V. (2011) Finansova bezpeka pidpriemstva: klasyfikatsiia zahroz [Financial security of the enterprise: classification of threats]. *Ekonomichnyi analiz*, no 9. p. 2, pp. 274–277. (in Ukrainian)
8. Mahas N. V. (2012). Zovnishni faktory formuvannia finansovoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [External factors of formation of financial security of economic entities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk nauково-praktychnykh statei*. Kharkiv: Ukr-DAZT. No. 38, pp. 70–75. (in Ukrainian)
9. Mahas N. V. (2011). Teoretychni osnovy doslidzhennia finansovoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia v umovakh tekhnoglobalizmu [heoretical foundations of the study of financial security of economic entities in the conditions of technoglobalism]. *Naukovyi visnyk LDUVS*. Lviv: LvDUVS. No. 2, pp. 77–88. (in Ukrainian)
10. Mahas, N. V., Vasylytsiv, T. H., Marhita, N. O. (2014). *Finansovo-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdribnykh torhovelnykh pidpriemstv: teoretyko-prykladni aspekty* [The financial and economic mechanism for ensuring the competitiveness of retail trade enterprises]. Lviv: Vydavets Badikova N.O., 218 p. (in Ukrainian)

11. Mahas N. V., Lelyk L. I. (2020). Vplyv protsesiv tekhnoglobalizmu na formuvannia finansovoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [The influence of the processes of technoglobalism on the formation of financial security of economic entities]. Aktualni pytannia vdoskonalennia pevnnykh haluzei prava Ukrainy [Actual issues of improvement of certain branches of Ukrainian law]: kolektyvna monohrafiia / ker. avt. kol. : L. I. Lelyk, V. H. Yavorska ; PrAT VNZ "MAUP". Drohobych: Posvit, pp. 221–250. (in Ukrainian)
12. Marusiak N. L., Bak N. A. (2022) Finansova bezpeka pidpriemstva ta zahrozy yii vtraty v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment]. *Ekonomika ta derzhava*, no 2, pp. 109–113. (in Ukrainian)
13. Moiseienko I. P., Marchenko O. M. (2011) *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva* [Management of financial and economic security of the enterprise]. Lviv, 380 p. (in Ukrainian)
14. Piletska S. M., Miahkykh I. M. (2023) Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv v umovakh ekonomiky znan [The mechanism for ensuring the financial security of enterprises in the conditions of the knowledge economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-16>
УДК 336:631.1:502.131.1:338.2(477)

Маслак Н. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1482-4118>

Maslak Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Sumy National Agrarian University

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

STRUCTURAL ELEMENTS OF THE FINANCIAL SUPPORT MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR

В роботі досліджено сутність і складові механізму фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Зазначено, що ефективність функціонування такого механізму залежить від гармонійної взаємодії інституційної, нормативно-правової, фінансової, організаційно-управлінської, інструментальної, інформаційно-аналітичної, контрольної-наглядової та мотиваційної складових. Розкрито функції кожної з них у контексті впровадження сталих сільськогосподарських практик. Детально проаналізована фінансова складова механізму та інструменти фінансової підтримки: субсидії, податкові пільги, зелений лізинг, страхування кліматичних ризиків, екосистемні платежі та стимули збереження біорізноманіття. Комплексний розгляд механізму забезпечує основу для формування цілісних стратегій фінансової підтримки сталого розвитку як на державному, так і на регіональному рівнях.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрний сектор, фінансова підтримка, фінансовий механізм, структурні елементи, субсидії, зелений лізинг, кліматичне страхування, біорізноманіття.

This article explores the need for a comprehensive financial mechanism to support sustainable development in the agricultural sector, driven by the increasing challenges of climate change, environmental degradation, and rural vulnerability. The aim of the study is to define and systematize the structural elements of a financial support mechanism capable of ensuring the long-term sustainability of the agricultural sector. The research is based on a combination of methods, including structural-functional analysis, systematization, and comparative generalization. The methodology enables the identification of core functional components and their interrelations within a unified model. The study identifies and describes eight key components of the mechanism: institutional, regulatory, financial, organizational-management, instrumental, informational-analytical, supervisory, and motivational. Each of them plays a specific role in the mobilization, distribution, and efficient use of financial resources to support sustainable agricultural practices. The results of the study include a proposed structural model that integrates diverse tools such as subsidies, tax incentives, green leasing, insurance mechanisms, and biodiversity incentives, coordinated through digital technologies and management systems. The findings reveal how coordinated interaction between components contributes to ecological efficiency, economic viability, and social responsibility in agricultural policy. The model also highlights the role of inclusive governance, adaptive management, and transparency in improving financial performance. The practical value of the article lies in offering a structured foundation for developing financial instruments and state policy measures that enhance rural resilience, support innovation, ensure environmental stewardship, and expand access to finance for sustainable agriculture at both national and regional levels. In the long term, such a mechanism can significantly contribute to strengthening the economic competitiveness and environmental integrity of the agricultural sector.

Keywords: sustainable development, agricultural sector, financial support, financial mechanism, structural components, subsidies, green leasing, climate insurance, biodiversity.

Постановка проблеми. У науковій літературі існує ряд актуальних проблем стосовно забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, зокрема в частині фінансування екологічно орієнтованих ініціатив, залучення інвестицій у «зелені» технології та формування ефективної політики у сфері сталого сільського господарства. Особливої уваги

потребує питання формування цілісного та дієвого механізму фінансового забезпечення, який би охоплював не лише джерела фінансування, але й інституційне середовище, нормативно-правові рамки, організаційні процеси та мотиваційні інструменти. Недостатній рівень узгодженості цих складових призводить до фрагментарності фінансової

підтримки, зниження її ефективності та недосягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Базою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці учених і фахівців у галузі сталого розвитку та фінансового забезпечення. Серед інших, доцільно визначити таких, як: М.І. Диба, М.В. Жук, В.В. Левитський, Н.М. Сіренко, О.О. Солодовнік, В.С. Чала; Krishanu Guha Majumder, Khmelyarchuk M., Raman R., Pasupuleti M.K., Bojnec S., Katan L., J.M. Recio Espejo та інших. У наукових розвідках цих авторів висвітлюються теоретичні основи сталого фінансування, роль інституцій у реалізації фінансових стратегій, прикладні аспекти використання інструментів зеленої економіки, а також особливості фінансування аграрного сектору в умовах екологічних трансформацій.

Зокрема, у працях Krishanu Guha Majumder та Manas Chakraborti розкрито загальні засади фінансування сталого розвитку з акцентом на взаємодії державного й приватного секторів [1]; Khmelyarchuk M. і Sunday I. досліджують концептуальні основи сталого фінансування [2]; Raman R., Ray S., Das D. і Nedungadi P. аналізують бар'єри й інновації у сфері зеленої фінансової підтримки [3]; В.С. Чала і Б.Ю. Демідов акцентують на інструментальному аспекті [4]; Pasupuleti M.K. та колектив науковців: Bojnec S., Daraz U. і Khan Y. розглядають технологічні та енергетичні рішення для сталого агровиробництва [5; 6]; науковці Patibandla R., Rao B. T., Malla R., а також Maravarman M. та Hoque A., Padhiary досліджують впровадження технологій точного землеробства, Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI) з метою підвищення ефективності агровиробництва, автоматизації процесів та забезпечення сталості сільського господарства [7–9]; В.В. Левитський досліджує інституційно-системний підхід до фінансового регулювання в аграрній сфері [10]; Katan L., Dobrovolska O. і Recio Espejo J. M. – моделюють фінансову підтримку агросектору [11].

Крім того, Солодовнік О.О. досліджує концептуальні підходи до фінансового забезпечення сталого розвитку підприємств, акцентуючи увагу на механізмах інвестування та ресурсному потенціалі [12]; Диба М.І. і Герного Ю.О. аналізують фінансові інструменти та можливості реалізації ініціатив «зеленого курсу» в Україні в контексті екологічної трансформації економіки [13]; Жук М.В. розглядає напрями вдосконалення системи державного регулювання аграрного сектору як складової інституційного механізму розвитку

сільського господарства [14]; Barbosa M.W. узагальнює механізми державної підтримки сталого сільського господарства на основі систематичного огляду літератури та формує напрями подальших досліджень [15]; Addai K. та співавтори оцінюють вплив зеленого фінансування і цифрових технологій на сталий розвиток сільського господарства [16]; Xu L.Y. та ін. досліджують взаємозв'язок між екологічними регулюваннями, фінансовою підтримкою та розвитком «зеленого» сільського господарства з урахуванням ролі інфраструктури [17]; Сіренко Н.М., Микуляк К.А. та Ігнатенко Ж.В. аналізують фінансові механізми розвитку аграрного сектору в умовах ринку, визначаючи проблеми доступу до фінансування та напрями їх вирішення [18].

Попри глибину окремих досліджень, питання комплексної структуризації механізму фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору з урахуванням його ключових функціональних елементів – інституційного, нормативно-правового, фінансового, управлінського, мотиваційного тощо – залишається недостатньо опрацьованим. Саме ці аспекти потребують подальшого наукового аналізу та методологічного узагальнення.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та структурному аналізі механізму фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, з урахуванням сучасних викликів, принципів сталості та вимог ефективного фінансового управління.

Виклад основного матеріалу. Виклад основного матеріалу. У контексті сучасних глобальних викликів, що включають зміну клімату, деградацію довкілля, виснаження природно-ресурсного потенціалу та соціально-економічну вразливість сільських територій, забезпечення сталого розвитку аграрного сектору постає одним із ключових напрямів державної політики та економічної стратегії. Аграрна галузь водночас виконує критично важливу функцію гарантування продовольчої безпеки та залишається надзвичайно чутливою до впливів екологічного й кліматичного характеру. У цьому контексті виникає потреба в удосконаленні механізмів фінансового забезпечення, які здатні системно підтримувати екологічно збалансовані, соціально значущі та економічно ефективні практики сільськогосподарського виробництва [1; 2].

У науковій літературі механізм фінансового забезпечення трактується як сукупність інституцій, фінансових інструментів, джерел фінансування, управлінських процедур

та нормативно-правових засад, що забезпечують акумуляцію, перерозподіл і цільове використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку [12; 13]. З позиції сталого розвитку аграрного сектору такий механізм повинен інтегрувати принципи тривимірної сталості – економічної, екологічної та соціальної – орієнтуючись на довгострокову ефективність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та підтримку територіального розвитку [11; 13].

Механізм фінансового забезпечення сталого розвитку сільського господарства можна визначити як функціональну систему, що забезпечує мобілізацію, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів з метою реалізації проєктів, які відповідають критеріям сталості. Основне завдання такого механізму – досягнення збалансованості між економічними вигодами, соціальними інтересами та екологічною безпекою, а також забезпечення міжпоколіннєвої відповідальності [1; 2].

Фінансування сталого розвитку передбачає залучення та ефективне розміщення фінансових ресурсів для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Його концепція ґрунтується на необхідності інтеграції екологічних, соціальних і економічних компонентів у системі фінансових рішень. До таких механізмів належать зелені фонди, відповідальні інвестиції, кліматичне фінансування, фінансування сталих ланцюгів постачання, які сприяють формуванню нової парадигми агровиробництва [2–4; 16].

Сталий аграрний сектор охоплює такі системи ведення сільського господарства, які поєднують екологічну відповідальність, економічну життєздатність та соціальну інклюзію. Він орієнтований на виробництво продукції з дотриманням принципів екологічного балансу, підтримання родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та справедливий доступ до ресурсів для фермерів [1; 2; 17]. Такий сектор не лише сприяє продовольчій безпеці, але й відіграє важливу роль у досягненні кліматичних цілей, розвитку сільських громад і зниженні викидів парникових газів [5; 6; 18].

Окремим сегментом виступає стале сільське господарство – як система екологічно безпечного та економічно обґрунтованого виробництва, що передбачає використання агротехнологій, спрямованих на збереження екосистем і природних ресурсів. До таких практик належать органічне землеробство, точне землеробство, інтегроване управління шкідниками, агрофотоелектричні системи,

цифрові сенсори, IoT-рішення та інструменти штучного інтелекту [7–9].

У цьому контексті механізм фінансової підтримки сталого агровиробництва слід розглядати як інституційно-організаційну модель, що забезпечує аграрні підприємства та фермерські господарства фінансовими ресурсами для впровадження сталих рішень — від інноваційних технологій до соціально орієнтованих програм [10; 11; 14].

Таким чином, механізм фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору доцільно визначати як інтегровану систему взаємодіючих інституційних, нормативних, ресурсних, управлінських, аналітичних та наглядових елементів, спрямованих на формування ефективної фінансової політики у сфері сільського господарства з урахуванням цілей сталого розвитку.

Розширене обґрунтування кожної складової дозволяє не лише деталізувати функціональне наповнення механізму, а й виявити пріоритетні напрями впливу на фінансову стійкість агросектору в умовах трансформаційної економіки (табл. 1).

Інституційна складова механізму фінансової підтримки є його основою, оскільки формує загальну рамку функціонування інших елементів. Вона включає ролі та повноваження різноманітних організацій, зокрема державних установ, неурядових організацій (НУО) та міжнародних інституцій, які взаємодіють задля підтримки сталого сільського господарства. Одним з ключових інституційних елементів є роль держави у наданні підтримки агровиробникам. Держава може створювати інституції, що надають фінансову допомогу у вигляді субсидій, грантів і пільгових кредитів сільськогосподарським підприємствам. Такі установи знижують фінансові ризики, пов'язані з упровадженням сталих практик, і стимулюють інвестиції у дружні до довкілля технології [14; 15].

Окрім державних інституцій, важливу роль відіграють неурядові та міжнародні організації, які працюють із фермерами, надаючи навчання, технічну допомогу та доступ до фінансових ресурсів. Наприклад, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) та Африканський союз (AU) впроваджують ініціативи з просування сталого сільського господарства та фінансової підтримки фермерів у країнах, що розвиваються [16].

Нормативно-правова складова охоплює закони, політики та регуляції, що регламентують використання фінансових інструментів у сільському господарстві. Її головне

Таблиця 1

Складові механізму фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору

Складова механізму	Характеристика
Інституційна	Державні, фінансові, громадські та міжнародні органи, що формують та реалізують фінансову політику у сфері сталого аграрного розвитку
Нормативно-правова	Законодавча база, яка регулює фінансування сільського господарства, екологічні стандарти, державні програми, євроінтеграційні вимоги
Організаційно-управлінська	Планування, розподіл, моніторинг, оцінка ефективності фінансування, цифровізація управління, прозорість та підзвітність
Фінансова (ресурсна)	Сукупність джерел формування фінансових ресурсів: бюджети, кредити, інвестиції, фонди, ESG-фінансування, гранти, вуглецеві кредити
Інструментальна	Фінансові інструменти: субсидії, податкові пільги, лізинг, страхування, аграрні розписки, «зелені» облігації, екосистемні платежі
Інформаційно-аналітична	Аналітичні бази, системи агроекологічної оцінки, кліматичні дані, індикатори сталості, інструменти оцінювання ефективності
Контрольно-наглядова	Аудит, нагляд, громадський контроль, оцінка результативності використання коштів, екологічний моніторинг
Мотиваційна	Система стимулів (економічних, соціальних, етичних), що мотивують агровиробників до впровадження сталих практик господарювання

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел

завдання — забезпечити ефективне і цільове використання фінансової підтримки для досягнення цілей сталого розвитку. Одним із важливих аспектів є впровадження екологічних регуляторних норм, які стимулюють фермерів до використання сталих практик. Наприклад, уряд може вимагати зниження викидів вуглецю або ефективнішого використання води. Ці вимоги можуть реалізовуватись як через санкції за недотримання, так і через заохочення — премії чи податкові пільги [17]. Також до нормативної складової належить регулювання використання фінансових інструментів — субсидій, податкових стимулів та інших форм підтримки. Зокрема, держава може запроваджувати правила, які гарантують, що субсидії витрачаються за призначенням, а податкові пільги надаються лише тим, хто впроваджує сталу практику.

Організаційно-управлінська складова є системоутворюючим елементом механізму, що забезпечує функціонування процесів стратегічного планування, програмно-цільового управління, розподілу ресурсів, моніторингу, контролю та коригування фінансових потоків у напрямі підтримки сталого розвитку. Вона включає створення уповноважених органів (наприклад, агентств з управління програмами сталого сільського господарства), визначення процедур координації між різними інституціями, цифровізацію процесів (електронне подання заявок, автоматизований розподіл коштів, моніторинг результативності) та запровадження механізмів стратегічного аналізу й оцінювання політик. Управлінські структури мають ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та орієнтації

на результат, що особливо актуально в контексті залучення міжнародного фінансування та партнерства з донорськими організаціями.

Фінансова складова включає безпосередні фінансові ресурси та інструменти, що використовуються для стимулювання сталого розвитку в аграрному секторі. Саме ця складова надає необхідні кошти для впровадження сталих технологій

Інструментальна складова охоплює набір конкретних фінансових інструментів, за допомогою яких реалізується підтримка сталого агропромисловництва. До них належать: субсидії на екологічно орієнтоване виробництво; податкові пільги за використання органічних технологій; «зелений» лізинг для придбання енергоощадного обладнання; аграрні розписки; програми мікрофінансування для малих фермерів; фінансові гарантії для інвестицій у сталу інфраструктуру; страхування кліматичних ризиків; механізми платежів за екосистемні послуги. Застосування цих інструментів дозволяє не лише компенсувати витрати агропромисловників на впровадження інновацій, а й стимулювати довгострокові інвестиції у зміцнення стійкості агропромисловництва до екологічних викликів (табл. 2).

Застосування цих інструментів дозволяє не лише компенсувати витрати агропромисловників на впровадження інновацій, а й стимулювати довгострокові інвестиції у зміцнення стійкості агропромисловництва до екологічних викликів.

Інформаційно-аналітична складова забезпечує інформаційну основу прийняття управлінських рішень і моніторинг ефективності функціонування механізму. Вона охоплює створення та використання баз даних щодо

Таблиця 2

Фінансові інструменти для сталого розвитку аграрного сектору

Фінансовий інструмент	Опис
Субсидії	Прямі виплати фермерам за впровадження сталих практик
Податкові стимули	Зменшення ставок або надання податкових пільг за стале господарювання
Зелений лізинг	Лізинг екологічного обладнання
Фінансові гарантії	Гарантії кредитування фермерам, які не мають доступу до фінансових установ
Страховання кліматичних ризиків	Захист від втрат, спричинених кліматичними подіями
Стимули збереження біорізноманіття	Платежі за охорону біорізноманіття на сільськогосподарських угіддях

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел [15; 16; 18]

агроекологічного стану територій, інтегрованих інформаційних систем моніторингу сталості, індикаторів оцінювання програм, карт агроекологічного зонування, а також систем прозорості звітності про використання фінансових ресурсів. Аналітичні функції включають оцінку ефективності програм фінансової підтримки, аналіз вразливості територій до кліматичних змін, розробку сценаріїв адаптації. Ця складова є особливо важливою для інтеграції принципів «розумного сільського господарства» (smart agriculture) та забезпечення цифрової трансформації аграрної політики [18].

Контрольно-наглядова складова виконує функцію забезпечення законності, результативності та прозорості реалізації фінансової політики у сфері сталого розвитку аграрного сектору. Вона передбачає діяльність державних інституцій (Рахункова палата, Держаудитслужба), зовнішнього незалежного аудиту, а також розвиток механізмів громадського контролю. Особливу увагу слід приділити екологічному моніторингу реалізованих проєктів, оцінці їх відповідності критеріям сталості та відстеженню довгострокових наслідків використання фінансів.

Мотиваційна складова акумулює інструменти соціального, економічного та етичного

впливу, які стимулюють агровиробників до переходу на сталу модель господарювання. Вона включає: податкові преференції за впровадження органічного землеробства; надання пріоритетного доступу до програм підтримки за наявності екологічної сертифікації; преміальні виплати за дотримання стандартів ESG; системи оцінювання екологічної відповідальності; публічне визнання соціально відповідального бізнесу. Мотиваційні інструменти особливо ефективні у поєднанні з інформаційними кампаніями та просвітницькою діяльністю серед фермерів, що сприяє формуванню культури сталого виробництва.

Висновки. Формування ефективного механізму фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору є важливою умовою екологічної, соціальної та економічної трансформації сільських територій. Запропонована модель дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язки між ключовими складовими механізму та їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку. Практичне значення дослідження полягає у систематизації структурних елементів механізму, які можуть бути використані для розробки державної фінансової політики, програм підтримки фермерських господарств та адаптації до кліматичних змін.

Список використаних джерел:

1. Majumder Krishanu Guha, Chakraborti Manas Financing sustainable development: Needs and ways. *Journal of Management and Research*. 2018. Vol. 5, Issue 4. P. 477–484. DOI: <https://doi.org/10.18231/2394-2770.2018.0078>
2. Khmelyarchuk M., Sunday I. Theoretical and Conceptual Principles of the Mechanisms for Sustainable Development Financing. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2020. № 1 (37). P. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208186](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208186)
3. Raman R., Ray S., Das D., Nedungadi P. Innovations and barriers in sustainable and green finance for advancing sustainable development goals. *Frontiers in Environmental Science. Sec.: Environmental Economics and Management*. 2024. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1513204>
4. Чала В.С., Демідов Б.Ю. Теоретичні аспекти зеленого фінансування для забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.193.37-45>
5. Pasupuleti M. K. Towards a Carbon-Neutral Future: AI and Sustainable Strategies for Urban and Agricultural Resilience. *International Journal of Academic and Industrial Research Innovation*. 2024. Vol. 04, Issue 10. pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.62311/nesx/92410>

6. Bojnec Š., Daraz U., Khan Y. Harvesting Sunlight: The Promise of Agro-Photovoltaic Fusion Systems for Sustainable Agriculture and Renewable Energy Generation. *Energies*. 2024. № 17 (13). DOI: <https://doi.org/10.3390/en17133310>
7. Patibandla R., Rao B. T., Malla R. Precision Agriculture and AI. Nurturing Sustainable Food Ecosystems. *AI in Agriculture for Sustainable and Economic Management*. 1st Edition. Boca Raton, 2024. 250 p. Pp. 78–91. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003451648-7>
8. Maravarman M., Qureshi S. G., Krishnamoorthy V., Singh G., Rallapalli S., Boopa S. B. Integration of Precision Agriculture Technology, IoT Sensors, and System Efficiency for Sustainable Farming Practices. *Smart Farming Technologies for Sustainable Agricultural Development*. 2024. IGI Global. Pp. 141–168. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0968-1.ch006>
9. Hoque A., Padhiary M. Automation and AI in Precision Agriculture: Innovations for Enhanced Crop Management and Sustainability. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 2024. № 17 (10). Pp. 95–109. DOI: <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i10512>
10. Левитський В.В. Фінансовий механізм регулювання ресурсозбереження в аграрній сфері України: інституційно-системна характеристика та цільова спрямованість. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 114–119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.114>
11. Katan L., Dobrovolska O., Recio Espejo J. M. Structural modeling of the financial support for the Ukrainian agrarian sector. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. No. 3. Pp. 199–211. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.17)
12. Солодовник О.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
13. Діба М.І., Гернего Ю.О. Потенціал фінансування ініціатив зеленого курсу в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 73–84. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.073>
14. Жук М.В. Удосконалення системи державного регулювання як складової частини інституційного механізму розвитку аграрного сектору. *Бізнес-навігатор*. 2022. Випуск 1 (68). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-3>
15. Barbosa M.W. Government Support Mechanisms for Sustainable Agriculture: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*. 2024. № 16 (5). С. 2185. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul6052185>
16. Addai K., Yufenyuy M., Kifem F. L. Do green finance and digital technology matter for sustainable agricultural development? Insights from sub-Saharan Africa. *Discover Agriculture*. 2024. № 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s44279-024-00039-w>
17. Xu L.Y., Jiang J., Du J.G. How do environmental regulations and financial support for agriculture affect agricultural green development? The mediating role of agricultural infrastructure. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2023. № 68 (3). Pp. 557–584. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2263637>
18. Sirenko N.M., Mikulak K.A., Ihnatenko Zh.V. Financial Mechanisms for the Development of the Agrarian Sector in Market Environment. *Modern Economics*. 2018. № 12 (1). Pp. 185–190. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-28)

References:

1. Majumder, K. Guha, & Chakraborti, M. (2020). Financing sustainable development: Needs and ways. *Journal of Management Research and Analysis*, vol. 5, no. 4, pp. 477–484. DOI: <https://doi.org/10.18231/2394-2770.2018.0078>
2. Khmelyarchuk, M., & Sunday, I. (2020). Theoretical and conceptual principles of the mechanisms for sustainable development financing. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 1, no. 37, pp. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208186](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208186)
3. Raman, R., Ray, S., Das, D., & Nedungadi, P. (2025). Innovations and barriers in sustainable and green finance for advancing sustainable development goals. *Frontiers in Environmental Science*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1513204>
4. Chala V.S., Demidov B.Iu. (2024) Teoretychni aspekty zelenoho finansuvannia dlia zabezpechennia staloho rozvytku. [Theoretical aspects of green financing for providing sustainable development]. *Economic Scope*, vol. 193, pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.37-45> (in Ukrainian)
5. Pasupuleti, Krishna M. (2024). Towards a Carbon-Neutral Future: AI and Sustainable Strategies for Urban and Agricultural Resilience. In *Artificial Intelligence and Climate Resilience: Building Carbon-Neutral Cities and Sustainable Agriculture* (First Edition, vol. 04, pp. 1–23). National Education Services. DOI: <https://doi.org/10.62311/nesx/92410>
6. Bojnec, Š., Daraz, U., & Khan, Y. (2024). Harvesting Sunlight: The Promise of Agro-Photovoltaic Fusion Systems for Sustainable Agriculture and Renewable Energy Generation. *Energies*, vol. 17, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17133310>
7. Patibandla, R. S. M. L., Rao, B. T., & Malla, R. M. (2024). Precision Agriculture and AI. In S. Potluri, S. Satpathy, S. S. Basa, & A. Zuorro, *AI in Agriculture for Sustainable and Economic Management* (1st ed.), pp. 78–91. CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003451648-7>

8. Maravarman, M., Qureshi, S. G., Krishnamoorthy, V., Singh, G., Rallapalli, S., & Boopa, S. B. (2024). Integration of Precision Agriculture Technology, IoT Sensors, and System Efficiency for Sustainable Farming Practices. In *Smart Farming Technologies for Sustainable Agricultural Development*, pp. 141–168. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0968-1.ch006>
9. Hoque, A., & Padhiary, M. (2024). Automation and AI in Precision Agriculture: Innovations for Enhanced Crop Management and Sustainability. *Asian Journal of Research in Computer Science*, vol. 17, no. 10, pp. 95–109. DOI: <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i10512>
10. Levytskyj, V. V. (2024). Finansovyj mekhanizm rehuljuvannja resursozberezhennja v aghrarnij sferi Ukrajiny: instytucijno-systemna kharakterystyka ta ciljova sprjamovanistj. [Financial mechanism for regulating resource conservation in the agricultural sector of Ukraine: institutional and systemic characteristics and target orientation]. *Investments: Practice and Experience*, vol. 17, pp. 114–119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.114> (in Ukrainian)
11. Katan Lyudmyla, Dobrovolska Olena and José Manuel Recio Espejo (2018). Structural modeling of the financial support for the Ukrainian agrarian sector. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 3, pp. 199–211. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.17)
12. Solodovnik, O. O. (2023). Finansove zabezpechennja stalogho rozvytku pidpryjemstv. [Financial support for sustainable development of enterprises]. *Economy and Society* (electronic journal), vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17> (in Ukrainian)
13. Dyba, M., & Gernego, I. (2021). Potencial finansuvannja iniciatyv zelenogho kursu v Ukraini. [Financing potential for green deal initiatives in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, vol. 2, pp. 73–84. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.073> (in Ukrainian)
14. Zhuk, M. (2022). Udoskonalennja systemy derzhavnogho rehuljuvannja jak skladovoji chastyny instytucijnogho mekhanizmu rozvytku aghrarnogho sektoru. [Improving the system of state regulation as a component of the institutional mechanism for the development of the agricultural sector]. *Business Navigator*, vol. 1, no. 68, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-3> (in Ukrainian)
15. Barbosa, M. W. (2024). Government Support Mechanisms for Sustainable Agriculture: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, vol. 16, no. 5, pp. 2185. <https://doi.org/10.3390/su16052185>
16. Addai, K., Yufenyuy, M., & Kifem, F. L. (2024). Do green finance and digital technology matter for sustainable agricultural development? Insights from sub-Saharan Africa. *Discover Agriculture*, vol. 2, no. 1, p. 29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44279-024-00039-w>
17. Xu, L.-Y., Jiang, J., & Du, J.-G. (2025). How do environmental regulations and financial support for agriculture affect agricultural green development? The mediating role of agricultural infrastructure. *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 68, no. 3, pp. 557–584. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2263637>
18. Sirenko, N. M., Mikulak, K. A., & Ihnatenko, Zh. V. (2018). Financial Mechanisms for the Development of the Agrarian Sector in Market Environment. *Modern Economics*, vol. 12, no. 1, pp. 185–190. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-28)

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17>
УДК 658.3

Боденчук Л. Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Приходько О. Ю.

старший викладач,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Пирлог О. С.

здобувач вищої освіти,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Bodenchuk Liliia

PhD in Economics, Associate Professor,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Prykhodko Oksana

Senior Lecturer,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Pyrlog Oleksandr

Higher Education Applicant,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS ACTIVITIES

У статті розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу як стратегічний ресурс підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах цифровізації та змін економічного середовища. Автори обґрунтовують значущість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів та інтеграції мотиваційної політики в загальну стратегію управління. Аналізуються сучасні виклики, зокрема гібридна робота, потреба в персоналізованих програмах стимулювання, вплив корпоративної культури та роль керівників. Акцент зроблено на застосуванні цифрових технологій, аналітики даних та елементів штучного інтелекту для підвищення ефективності управління мотивацією. Запропоновано рекомендації щодо створення гнучкої, прозорої та адаптивної системи мотивації, що базується на принципах партнерства, залученості та визнання.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, підприємницька діяльність, ефективність підприємства, матеріальні та нематеріальні стимули.

The article examines the growing importance of employee motivation and incentives as strategic tools for increasing business efficiency in the context of digitalization, economic transformation, and rising competition. It highlights that personnel are not merely operational resources but key drivers of innovation, adaptability, and competitive advantage. The study emphasizes that modern motivation systems must be multifactorial, combining material incentives such as wages and bonuses with non-material factors including recognition, opportunities for professional development, and favorable working conditions. Particular attention is paid to the need for personalized motivational strategies that reflect individual differences in age, qualification, and career aspirations. It is shown that flexible approaches—such as hybrid work formats, team-based bonuses, and self-realization mechanisms—significantly enhance employee engagement and organizational loyalty. The article also discusses the role of corporate culture in shaping a supportive emotional environment, where employees feel recognized and valued. Furthermore, the integration of motivational policies into overall enterprise strategy is seen as a critical factor for aligning personal and organizational goals. The implementation of digital technologies, data analytics, and artificial intelligence is presented as a means to increase transparency, responsiveness, and personalization in motivation systems. Feedback tools, learning platforms, and AI-driven evaluation mechanisms help managers adapt strategies in real time and identify motivational gaps. Finally, the article argues that effective motivation management requires continuous monitoring and active involvement of line managers who translate corporate strategies into practical action. Motivation is thus framed not only as a human resource function but as a vital component of strategic management and long-term business sustainability.

Keywords: personnel motivation, labor incentives, entrepreneurial activity, enterprise efficiency, material and non-material stimuli.

Постановка проблеми. У сучасних умовах конкуренції та нестабільного економічного середовища підприємства все частіше стикаються з проблемою недостатньої мотивації працівників. Ефективна система стимулювання є ключовим елементом управління персоналом, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проте не всі компанії в Україні мають адаптовану до сучасних умов мотиваційну політику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях останніх років активно досліджується проблема мотивації та стимулювання праці персоналу, особливо в контексті стратегічного розвитку підприємств. Аналіз сучасних українських досліджень у сфері мотивації та стимулювання праці персоналу засвідчує зростання уваги до індивідуалізованих та інноваційних моделей управління персоналом. У статті Т.В. Бондар [1] наголошується на ефективності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до умов цифрової трансформації. Д.А. Горовий, і Є.М. Строков [2] розглядають традиційні підходи в українському контексті, акцентуючи на необхідності розвитку нематеріального заохочення та корпоративної культури. Ж.М. Жигалкевич і М.І. Нечитайло [3] підкреслюють зв'язок між мотивацією та ефективністю підприємства, обґрунтовуючи важливість аналізу потреб персоналу. В.В. Ігнатюк і Г.В. Туніна [4] пропонують багаторівневу модель мотивації як стратегічного ресурсу, а Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик і В.В. Федішин [5] демонструють позитивний вплив мотиваційних програм на продуктивність. С.А. Прохоровська [6] аналізує нові виклики, зокрема гібридну роботу, та роль

нематеріального стимулювання в нових умовах. К.А. Ткаченко і Г.М. Коптева [7] досліджують вплив організаційної культури на реалізацію мотиваційної політики в промислових підприємствах. Загалом, праці свідчать про перехід до більш гнучких і стратегічно орієнтованих моделей мотивації в підприємницькому середовищі.

Метою статті є обґрунтування ролі системи мотивації та стимулювання персоналу як стратегічного інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації економіки, активізації підприємницької діяльності та цифровізації управлінських процесів мотивація та стимулювання праці персоналу набувають ключового значення для досягнення стратегічних цілей підприємств. Працівники є не лише ресурсом, а головною рушійною силою інновацій, змін і конкурентних переваг. Ефективна система мотивації дозволяє активізувати трудовий потенціал, підвищити лояльність персоналу та покращити загальні результати діяльності підприємства.

Результати сучасних досліджень свідчать про те, що мотивація працівників є багатфакторним процесом, який охоплює не лише матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії), але й нематеріальні інструменти (визнання, професійне зростання, розвиток кар'єри, комфортні умови праці). Саме поєднання різних підходів дозволяє формувати стійку мотиваційну модель на підприємстві.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та

утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють [6, с. 47].

Особливої уваги заслуговує диференціація мотиваційних стратегій залежно від віку, посади, рівня кваліфікації, індивідуальних потреб працівників. Індивідуалізація мотиваційного підходу дозволяє забезпечити персоналізоване управління та досягти вищого рівня залученості. Наприклад, молоді фахівці потребують розвитку та зростання, тоді як досвідчені працівники більше орієнтовані на стабільність та визнання заслуг.

У структурі мотиваційної політики все більше значення відіграють гнучкі форми стимулювання, зокрема гібридна зайнятість, система бонусів за досягнення командних результатів, можливості самореалізації. Крім того, значну роль у підвищенні мотивації відіграє корпоративна культура, яка формує емоційне середовище, у якому працівники почуваються важливими та залученими.

Впровадження інноваційних підходів до мотивації, таких як цифрові системи оцінювання ефективності, чат-боти для збору зворотного зв'язку, інтерактивні платформи розвитку навичок, сприяє більш гнучкому й оперативному управлінню персоналом. Такі інструменти дозволяють виявити сильні сторони працівників, їхні очікування та адаптувати програми стимулювання відповідно до реальних потреб.

Стимулювання праці має бути системним, регулярним та орієнтованим на досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів. Застосування принципів прозорості, справедливості й зворотного зв'язку є необхідною умовою для підвищення довіри до мотиваційної системи.

Після визнання важливості системного підходу до стимулювання праці, важливо також звернути увагу на інтеграцію мотиваційної політики у загальну стратегію розвитку підприємства. Сучасні компанії дедалі частіше розглядають мотивацію не як окремий HR-інструмент, а як елемент стратегічного управління, який забезпечує узгодженість цілей працівників із корпоративною місією та баченням. Це дозволяє формувати єдину систему цінностей, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій та рівня організаційної згуртованості.

Крім того, важливим аспектом є регулярний моніторинг ефективності існуючих мотиваційних програм. Для цього доцільно використовувати кількісні та якісні показники, зокрема рівень задоволеності персоналу,

динаміку продуктивності праці, плинність кадрів, ступінь залученості тощо. Аналітика цих показників дозволяє вчасно виявляти слабкі місця у системі мотивації та оперативно вносити корективи.

Особливої уваги потребує мотивація управлінського персоналу, від ефективності якого залежить результативність прийняття рішень, інноваційна активність та здатність до стратегічного мислення [3]. Для таких категорій працівників важливо передбачити додаткові форми стимулювання: участь у розробці стратегій, бонуси за впровадження інновацій, можливість впливу на ключові процеси управління.

Формування культури визнання досягнень також сприяє зміцненню мотиваційного клімату в організації. Визнання результатів роботи співробітників, як у формальному (публічні нагороди, премії), так і в неформальному форматі (подяки, внутрішні інформаційні кампанії), створює позитивне середовище, в якому працівники відчують цінність свого внеску.

Культура визнання є важливою складовою нематеріальної мотивації, адже вона базується на людських потребах у самореалізації, повазі, соціальному схваленні [4, с. 77]. Дослідження показують, що регулярне визнання досягнень сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загального морального стану колективу. Визнання не лише мотивує конкретного працівника, а й формує позитивний приклад для інших, стимулюючи зростання загального рівня продуктивності в організації.

Важливою умовою ефективної системи мотивації є її інтеграція у загальну політику управління людськими ресурсами. Мотиваційні інструменти мають бути узгоджені з корпоративною культурою, місією та цінностями підприємства. Лише тоді вони стають частиною щоденної управлінської практики, а не окремими акціями чи кампаніями. Для цього необхідно постійно аналізувати ефективність запроваджених заходів, коригувати їх відповідно до змін у структурі персоналу, умовах праці чи ринкових обставинах.

Крім того, важливу роль у стимулюванні праці відіграє система внутрішніх комунікацій. Вона повинна бути прозорою, відкритою та спрямованою на донесення до працівників інформації про цілі, очікування, результати діяльності організації [5, с. 237]. Через комунікацію керівництво має змогу пояснювати мотиваційні механізми, демонструвати зв'язок між результатами праці

й винагородою, а також формувати довіру та партнерські відносини з колективом.

У контексті динамічного розвитку підприємств усе більшого значення набуває також персоніфікований підхід до мотивації. Стандартизовані підходи вже не можуть задовольнити потреби багатогранного, різновікового й професійно різнорівневого колективу. Тому сучасна система стимулювання повинна враховувати індивідуальні відмінності – кар'єрні очікування, потреби в навчанні, ставлення до змін, рівень відповідальності та залученості. Наприклад, для одного працівника стимулом є гнучкий графік і можливість працювати дистанційно, для іншого – участь у цікавих проєктах або доступ до нових знань.

Ще одним важливим елементом стимулювання є розвиток і навчання персоналу. Інвестиції в людський капітал — це потужний мотиваційний чинник, який дає змогу працівникам відчувати турботу з боку компанії, можливість професійного зростання й розвитку кар'єри. Програми наставництва, регулярні курси, сертифікації, участь у конференціях не тільки розширюють знання і навички, а й зміцнюють емоційний зв'язок працівника з організацією.

Також варто зазначити роль керівників у формуванні ефективної мотиваційної системи. Саме менеджери на місцях відіграють ключову роль у реалізації мотиваційної політики на практиці. Їхня здатність вчасно виявити зниження мотивації, надати підтримку, дати конструктивний зворотний зв'язок або заохотити до нових досягнень визначає, наскільки ефективно функціонує мотиваційна модель у повсякденній діяльності.

Мотивація та стимулювання праці персоналу є ключовими елементами ефективної системи управління персоналом, що прямо впливають на продуктивність, рівень задоволеності працівників, командну згуртованість і здатність підприємства досягати стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, цифровізації та підвищеної конкуренції, ці інструменти набувають ще більшого значення, адже саме мотивований персонал здатен генерувати інноваційні ідеї, адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Для роботодавця ціллю управління мотивацією та стимулюванням персоналу є досягнення економічної ефективності організації, досягнення певних результатів, переважно фінансових. У свою чергу, для працівника ціллю мотивації та стимулювання є досягнення певних соціальних та інших значущих для нього благ [1].

Системний підхід до мотивації, що враховує індивідуальні потреби, очікування працівників і цілі організації, дозволяє формувати ефективну модель взаємодії між працівником і роботодавцем. Особливо важливо забезпечити прозорість, справедливість і постійний зворотний зв'язок у системі стимулювання, адже саме ці принципи формують довіру до керівництва та підвищують рівень внутрішньої залученості персоналу.

Важливим є також впровадження сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій, аналітики даних та елементів штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів праці та персоналізувати підходи до стимулювання. Завдяки цьому можна оперативно реагувати на зміни у поведінці персоналу, визначати зони ризику та формувати адресні програми підвищення мотивації.

Впровадження сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, аналітика даних та елементи штучного інтелекту, створює нові можливості для більш точного й ефективного управління мотивацією персоналу. Наприклад, аналітика даних дозволяє зібрати об'єктивну інформацію про продуктивність працівників, а також виявляти закономірності, що можуть допомогти в адаптації мотиваційних стратегій. Відстеження змін у поведінці персоналу за допомогою цих інструментів дозволяє не лише вчасно виявляти потенційні проблеми, а й оперативно реагувати на них, запобігаючи зниженню ефективності.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові горизонти для автоматизації багатьох рутинних процесів, таких як оцінка ефективності праці, нарахування бонусів та створення індивідуальних планів розвитку [6, с. 37]. Це не тільки зменшує навантаження на керівників, але й дозволяє знизити ймовірність помилок, що виникають при ручному обробленні даних.

Важливим аспектом є можливість персоналізації підходів до стимулювання. Завдяки використанню цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту, можна створювати індивідуальні програми мотивації для кожного працівника, враховуючи його особисті уподобання, потреби та кар'єрні амбіції. Це забезпечує більш гнучкий та ефективний підхід до управління, що підвищує залученість та задоволеність працівників.

Цифрові інструменти також дозволяють забезпечити інтерактивну взаємодію між керівництвом та працівниками, що сприяє створенню більш відкритої комунікації

і швидкому реагуванню на потреби персоналу. Зокрема, системи зворотного зв'язку, що інтегрують можливості для оцінки не лише результатів роботи, а й рівня задоволеності працівників, дозволяють оперативно виявляти проблемні питання та працювати над їх вирішенням.

Ще одним важливим аспектом є здатність цифрових технологій підтримувати процеси самооцінки та професійного розвитку працівників. Завдяки використанню онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших цифрових ресурсів, компанії можуть активно сприяти підвищенню кваліфікації своїх співробітників. Ці інструменти дозволяють персоналізувати навчальні програми та ресурси, що підвищує мотивацію працівників до постійного професійного вдосконалення.

Інтеграція таких систем в організаційну структуру також дозволяє керівництву гнучко адаптувати стратегії мотивації та розвитку персоналу відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни на ринку праці, нові економічні реалії або технологічні інновації. Це сприяє тому, що підприємства стають більш конкурентоспроможними, оскільки вчасно коригують свої мотиваційні програми та стратегії, враховуючи актуальні тенденції та потреби ринку.

Висновки. У сучасних умовах цифровізації, динамічного розвитку підприємництва та підвищеної конкуренції мотивація персоналу набуває стратегічного значення для досягнення цілей підприємства. Ефективна система стимулювання дозволяє не лише активізувати трудовий потенціал, але й сформувати сталі конкурентні переваги через зростання лояльності працівників,

підвищення продуктивності та інноваційної активності.

Мотивація працівників має бути системною, персоналізованою та комплексною, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти, що враховують вікові, кваліфікаційні та особистісні особливості персоналу. Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури визнання досягнень, гнучких форм зайнятості, а також стратегічна інтеграція мотиваційної політики в загальну систему управління підприємством.

Інноваційні цифрові інструменти, зокрема аналітика даних, чат-боти, платформи навчання та елементи штучного інтелекту, значно розширюють можливості персоналізованого підходу до управління мотивацією. Вони сприяють прозорості, швидкому реагуванню на зміни поведінки персоналу, формуванню індивідуальних планів розвитку та ефективному зворотному зв'язку.

Ключову роль у впровадженні мотиваційних стратегій відіграють керівники, здатні вчасно реагувати на зниження залученості, підтримувати довіру та заохочувати до розвитку. Таким чином, мотивація праці є не лише інструментом управління персоналом, а й важливим чинником організаційної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, цифрові інструменти значно підвищують ефективність управління персоналом, дозволяючи створювати прозору, адаптивну та індивідуалізовану систему мотивації. Це не тільки покращує результативність праці співробітників, але й сприяє розвитку корпоративної культури, побудованої на довірі, прозорості та взаємопідтримці.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3 (36). С. 90–96
3. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
5. Квасний Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
6. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>

References:

1. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Horovyi, D. A., & Stokov, Ye. M. (2019). Motyvatsiya ta stymulyuvannya yak osnovni zasoby upravlinnia personalom v Ukraini [Motivation and stimulation as basic means of personnel management in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, no. 3 (36), pp. 90–96.
3. Zhygalkevych, Zh. M., & Nechytailo, M. I. (2021). Systema motyvatsii pratsi personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The system of personnel labor motivation as a factor of increasing the efficiency of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
4. Ihnatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Motyvatsiya personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstvom [Personnel motivation as a factor in improving the efficiency of enterprise management systems]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 1, pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
5. Kvasnii, L. H., Soltysyk, O. O., & Fedyshyn, V. V. (2017). Rol motyvatsii ta stymulyuvannya personalu v systemi rozvytku pidpriemstva [The role of motivation and stimulation of personnel in the enterprise development system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 11, pp. 233–239. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
6. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiya personalu na pidpriemstvakh v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel motivation in enterprises under modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, vol. 2, no. 02, pp. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Tkachenko, K. A., & Kopteva, H. M. (2023). Motyvatsiya i stymulyuvannya pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel labor in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI”. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University “KhPI”. Economic Sciences*, no. 4, pp. 33–38. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-18>
УДК 336.71:005.3

Будько О. В.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний технічний університет

Снімщikov А. О.

аспірант,
Дніпровський державний технічний університет

Budko Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dniprovsky State Technical University

Snimshchikov Andrii

Postgraduate Student,
Dniprovsky State Technical University

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF BANKS

У статті визначається актуальність побудови ефективної системи управління сталим розвитком банку, спрямованої на імплементацію цілей сталого розвитку у діяльність банківської установи. Висвітлено основні положення, на яких базується політика впровадження принципів сталого розвитку у діяльність банківських установ. Розглянуто сутність та складові підсистем стратегічного та операційного управління сталим розвитком банку. Визначено основні принципи, функціональні складові підсистеми стратегічного управління та особливості контролю і моніторингу стратегічної управлінської політики. Надано характеристику функціональним складовим підсистеми операційного управління сталим розвитком. Розкрито сутність контролю та моніторингу управлінської політики у частині операційних рішень. Визначені підходи, які доцільно використовувати при оцінюванні сталого розвитку банку. Виокремлено інструменти вирішення проблем, які виникають у процесі реалізації принципів сталого розвитку банку.

Ключові слова: банки, сталий розвиток, система управління сталим розвитком, стратегічна підсистема, операційна підсистема.

The purpose of the article is to study the features of the formation of a sustainable development management system for banking institutions and to assess the effectiveness of the management process in banking activities. The relevance of building an effective sustainable development management system for a bank is determined, aimed at implementing sustainable development goals in the activities of a banking institution. The main provisions on which the policy of implementing sustainable development principles in the activities of banking institutions is based are highlighted (requirements of the regulatory environment and international standards, changing the structure of the asset portfolio, interaction with stakeholders, digital transformation, corporate social responsibility). The essence and components of the subsystems of strategic and operational sustainable development management of a bank are considered. The main principles of the strategic management subsystem for sustainable development are determined (integration of ESG factors into the business model, balance of economic efficiency and social and environmental responsibility, compliance with international standards, long-term perspective), functional components of the strategic management subsystem (formation of a sustainable development strategy, corporate sustainable development management, environmental and social responsibility management, sustainable development risk management and use of sustainable development financial instruments) and features of control and monitoring of strategic management policy are determined. The functional components of the operational management subsystem for sustainable development are characterized. The essence of control and monitoring of management policy in terms of operational decisions is revealed. Approaches that are appropriate to use when assessing the sustainable development of a bank are determined. Tools for solving problems that arise in the process of implementing the principles of sustainable development of a bank are highlighted.

Keywords: banks, sustainable development, sustainable development management system, strategic subsystem, operational subsystem.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів, які охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти, концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для фінансового сектору, зокрема для банківських установ. Враховуючи зростаючу роль фінансових інститутів у забезпеченні макроекономічної стабільності та сприянні інвестиційній діяльності, інтеграція принципів сталого розвитку є ключовим фактором їхньої довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

Ключовим елементом стратегії банку є ефективна організація управлінського процесу, спрямованого на імплементацію цілей сталого розвитку у діяльність банківської установи. Обґрунтовані управлінські рішення є запорукою досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням особливостей банківського сектору.

Це визначає актуальність даного дослідження, яке спрямоване на систематизацію підходів до управління сталим розвитком банків та визначення інструментів вирішення проблем, які виникають у ході реалізації цілей сталого розвитку банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку банків широко досліджуються у сучасній науковій літературі такими авторами, як О. Вовченко [1], І. Барішевська [7], О. Дзюблюк [2], Б. Луців [2], П. Луців [2], І. Макаренко [3], С. Макаренко [3], О. Матусевич [4], Н. Паламарчук [5], О. Прутська [6], С. Салюк [7], О. Сербін [4], Ю. Серпенінова [3], Р. Фомінов [3], Є. Чайковський [2], Ю. Чайковський [2].

Автори досліджують актуальні питання фінансування сталого розвитку та завдання НБУ щодо його забезпечення [6]. Також значна увага приділяється проблемам розвитку концептуальних засад екологічно відповідальної банківської діяльності як драйверу «зеленого» зростання [2; 7].

Важливими питаннями, які розглядаються науковцями, є також дослідження та аналіз участі групи Світового банку у забезпеченні сталого розвитку у світі [5]. Розкриваються також проблеми впровадження ESG-страхування у бізнес-моделі комерційних банків з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських ризиків [1]. Важливе значення приділяється висвітленню особливостей складання звітності про сталий розвиток банків [3]. Враховуючи реалії сьогодення, автори приділяють особливу увагу проблемам управління сталого розвитку банків в умовах воєнного стану [4].

Попри значний внесок авторів у розкриття тематики, залишається недостатньо вивченими питання управління сталим розвитком та оцінювання ефективності управлінського процесу у банківській діяльності, що вимагає подальшого їх дослідження та вирішення.

Метою статті є дослідження особливостей формування системи управління сталого розвитку банківських установ та оцінювання ефективності управлінського процесу у банківській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток є концепцією, що визначає стратегічні орієнтири для гармонійного поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. В основі цього підходу лежить прагнення до задоволення потреб сучасного суспільства без загрози можливості задоволення аналогічних потреб майбутніх поколінь [8]. У контексті фінансової системи, зокрема, банківського сектору, принципи сталого розвитку набувають особливої значущості, оскільки банки відіграють ключову роль у перерозподілі капіталу та формуванні інвестиційного клімату (рис. 1).

Концепція сталого розвитку у банківському секторі ґрунтується на принципах відповідального фінансування, екологічної стійкості, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Важливу роль відіграють міжнародні стандарти, зокрема, глобальні принципи відповідального банкінгу, які визначають роль банків у досягненні Цілей сталого розвитку ООН, керівні принципи ESG-звітування (GRI, SASB) та принципи екватора (Equator Principles), що регламентують оцінку екологічних і соціальних ризиків при фінансуванні проєктів.

Політика впровадження принципів сталого розвитку у діяльність банківських установ базується на таких положеннях, як:

- вимоги регуляторного середовища та міжнародних стандартів – міжнародні фінансові інституції активно впроваджують директиви та нормативні вимоги, що є стимулом для банків до імплементації принципів сталого розвитку у діяльність;
- зміна структури портфеля активів – поступова переорієнтація своїх інвестицій на фінансування проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку;
- взаємодія із зацікавленими сторонами, яка передбачає активну співпрацю із корпоративними клієнтами, державними установами та громадянським суспільством для реалізації спільних ініціатив щодо сталого розвитку;

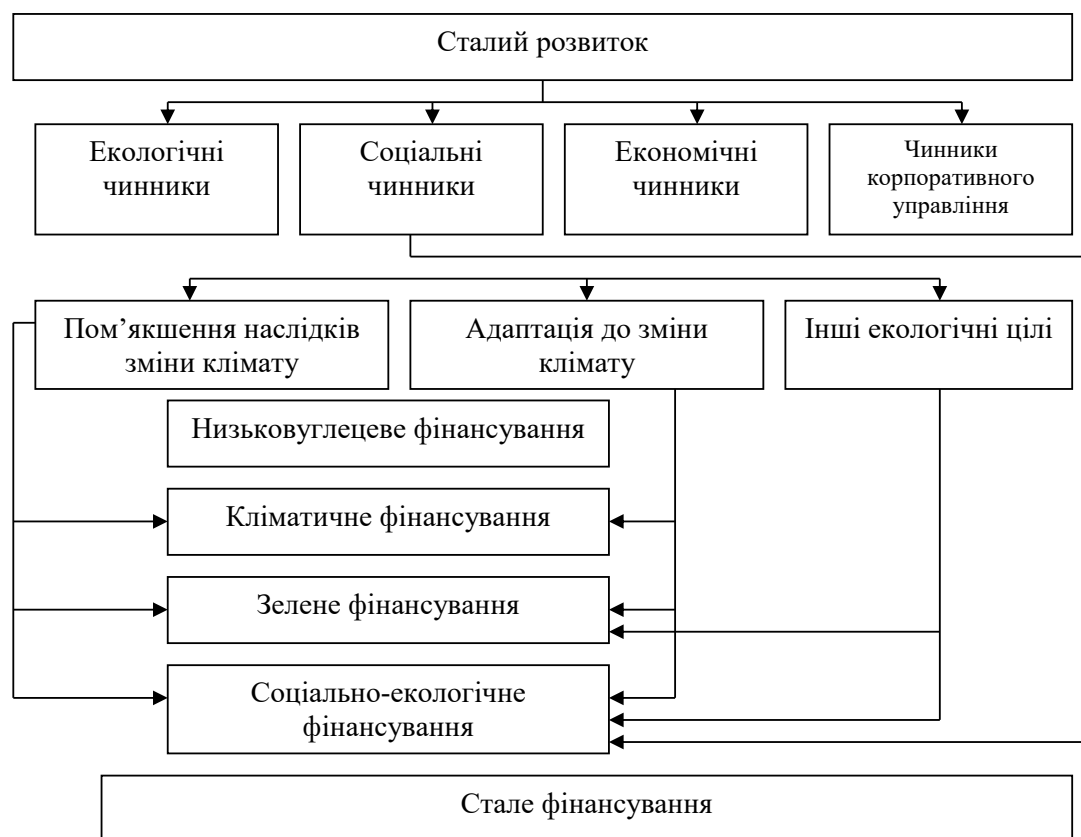


Рис. 1. Взаємодія елементів сталого розвитку та стійких фінансів

Джерело: складено за [9]

– цифрова трансформація, у результаті якої відбувається впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності та зменшенню екологічного сліду (наприклад, розвиток онлайн-банкінгу та безпаперових технологій);

– корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка визначається підтримкою соціальних ініціатив, освіти, розвитку підприємництва та впровадження програм фінансової інклюзії.

Упорядкування ініціатив зі сталого розвитку та розробку стратегії і тактики досягнення цілей сталого розвитку банком має забезпечити ефективна система управління, яка включає підсистеми стратегічного та операційного управління (рис. 2).

Стратегічне управління сталим розвитком банку необхідно розглядати як комплексний процес, спрямований на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів у довгострокову діяльність банківської установи. Це передбачає розробку, реалізацію та моніторинг стратегій, які сприяють сталому економічному зростанню, соціальній відповідальності та екологічній безпеці, що забезпечить баланс між фінансовими інтересами банку та суспільними потребами. Основними

принципами стратегічного управління сталим розвитком банку є інтеграція ESG-факторів у бізнес-модель, баланс економічної ефективності та соціальної й екологічної відповідальності, дотримання міжнародних стандартів, довгострокова перспектива. Інтеграція ESG-факторів у бізнес-модель означає урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів при ухваленні стратегічних рішень.

Процеси інтеграції передбачають врахування ризиків і можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком у процесі прийняття фінансових рішень.

Баланс економічної ефективності та соціальної й екологічної відповідальності забезпечує прибутковість банку поряд з виконанням зобов'язань перед суспільством і навколишнім середовищем. Це дозволить банку мінімізувати репутаційні й екологічні ризики та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Дотримання міжнародних стандартів передбачає використання глобальних ініціатив, таких як Принципи відповідального банкінгу, Принципи екватора, GRI Standards, SASB.

Принцип довгострокової перспективи означає здійснення стратегічного планування

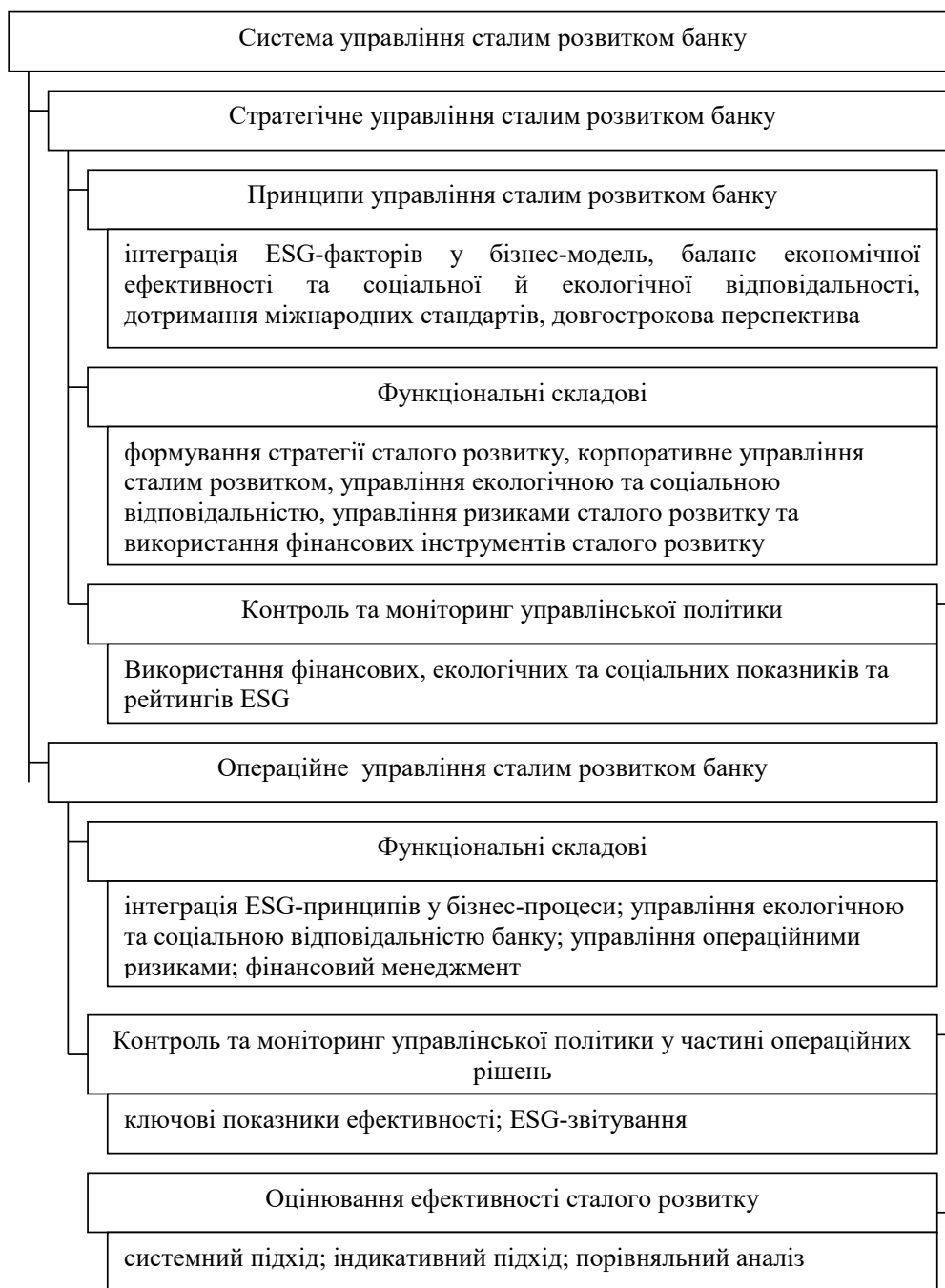


Рис. 2. Система управління сталим розвитком банку

Джерело: складено авторами

сталого розвитку банку з урахуванням глобальних тенденцій та викликів.

Функціональними складовими підсистеми стратегічного управління сталого розвитку банку є формування стратегії сталого розвитку, корпоративне управління сталим розвитком, управління екологічною та соціальною відповідальністю, управління ризиками сталого розвитку та використання фінансових інструментів сталого розвитку.

Стратегічне управління сталим розвитком передбачає формування стратегії сталого

розвитку, у якій визначається місія та бачення банківською установою напрямів реалізації цілей сталого розвитку, ключові завдання ESG-політики, а також розробку інструментів реалізації стратегії за допомогою механізмів впровадження сталих практик у банківську діяльність.

Ще однією важливою функціональною складовою підсистеми стратегічного управління сталим розвитком є здійснення корпоративного управління сталим розвитком за допомогою органу, відповідального за

розробку, впровадження та контроль ESG-політик банку. Головна функція цього органу полягає в інтегруванні принципів сталого розвитку у систему прийняття рішень, що дозволить використовувати критерії сталого розвитку у процесі оцінки інвестиційних та кредитних проєктів.

Важливою складовою стратегічного управління сталим розвитком банку є управління екологічною та соціальною відповідальністю. Екологічна відповідальність визначається через фінансування екологічно чистих проєктів, зменшення енергоспоживання, розвиток «зелених» облігацій. Соціальна відповідальність банку проявляється через підтримку політики доступності банківських послуг для різних верств населення, а також корпоративне волонтерство.

Функціональною складовою стратегічного управління сталим розвитком банку є також управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками.

Успішність управлінської політики визначається результатами здійснення політики використання «зелених» фінансів, яка полягає у здійсненні кредитування та інвестування у проєкти з низьким рівнем екологічного впливу, та політики здійснення соціальних інвестицій, як фінансування програм підтримки малого бізнесу, соціального підприємства, освіти тощо.

Контроль здійснення визначеної управлінської політики за складовими здійснюється за допомогою методів моніторингу та оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку. Для цього використовуються фінансові, екологічні, соціальні показники та спеціальні ESG-рейтинги, зокрема, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, FTSE4. Рейтинг MSCI ESG Ratings (Morgan Stanley Capital International) оцінює компанії за їх здатністю управляти ESG-ризиками та можливостями. Рейтинг Sustainalytics пропонує оцінку ризиків компаній з фокусом на їхній вплив на фінансові результати діяльності компаній. Рейтинг FTSE4 визначає рівень інтеграції ESG-факторів у діяльність компаній та їх прозорість [10].

Операційне управління сталим розвитком банку передбачає реалізацію стратегічних ініціатив у щоденній діяльності банківської установи. Це означає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у ключові бізнес-процеси, управління ризиками, кредитну політику, інвестиційну діяльність, екологічну і соціальну відповідальність та звітність.

Основними напрямками операційного управління сталим розвитком банку є

постійне інтегрування ESG-принципів у банківські процеси, зокрема, при здійсненні кредитної політики слід враховувати екологічні й соціальні ризики при ухваленні рішень про видачу кредитів (наприклад, відмова у фінансуванні екологічно небезпечних проєктів), при здійсненні інвестиційної діяльності необхідно підтримувати сталі фінансові інструменти, такі як «зелені» облігації та соціальні інвестиції.

Інструменти фінансового менеджменту у контексті спрямування діяльності банку на реалізацію цілей сталого розвитку мають забезпечувати управління активами і пасивами з урахуванням операційних ризиків. Управління операційними ризиками базується на впровадженні ESG-аналізу в систему оцінки ризиків для клієнтів і контрагентів. Управлінню ризиками банки надають велике значення. Так, АБ Приватбанк у розробленій стратегії управління ризиками зазначає, що система управління ризиками банку є частиною загальної системи корпоративного управління та спрямована на забезпечення розвитку банку [11].

Важливим напрямом операційного управління сталим розвитком є впровадження та розвиток сталих фінансових продуктів та послуг, таких як «зелені» кредити (надання позик для реалізації проєктів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та екологічної модернізації підприємств) та використання страхових продуктів для сталого розвитку (страхування кліматичних ризиків для аграрного сектора, малих підприємств тощо).

Операційне управління також передбачає розробку механізмів внутрішньої екологічної й соціальної відповідальності банку. Екологічна відповідальність банку проявляється через оптимізацію ресурсоспоживання, зокрема, зменшення витрат електроенергії, використання енергоефективних технологій, цифровізацію банківських послуг (скорочення використання паперових документів, розвиток онлайн-банкінгу), зменшення вуглецевого сліду (перехід на відновлювані джерела енергії, екологічний транспорт для співробітників).

Соціальна відповідальність визначається через створення доступних фінансових продуктів для малозабезпечених верств населення, підтримку освітніх, медичних та соціальних програм, боротьбу з корупцією, дотримання принципів рівноправності в управлінні персоналом.

Банк має впроваджувати систему контролю та моніторингу сталого розвитку на

операційному рівні через ключові показники ефективності (KPIs), а також за допомогою ESG-звітності. Окремі ключові показники наведені у табл. 1.

Оцінювання ефективності управління сталим розвитком банку є важливою складовою управлінської політики банку, яка дозволяє визначити рівень інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у діяльність фінансової установи. Комплексний підхід до оцінювання включає використання як фінансових, так і нефінансових індикаторів, що забезпечує об'єктивну картину результативності ESG-стратегії.

При здійсненні оцінювання ефективності управління сталим розвитком використовуються такі методологічні підходи, як системний, який розглядає сталий розвиток як стратегію, яка охоплює всі бізнес-процеси, індикативний, що дозволяє застосовувати якісні та кількісні показники для вимірювання рівня досягнення стратегічних цілей сталого розвитку, порівняльний аналіз, який забезпечує оцінювання ефективності діяльності банку у порівнянні з конкурентами та галузевими стандартами.

Для вимірювання ефективності управління сталим розвитком банку доцільно використовувати такі методи, як бенчмаркінг (порівняння показників банку з галузевими лідерами у сфері сталого розвитку), анкетування та експертне оцінювання (залучення думки зацікавлених сторін (споживачів, працівників, інвесторів) щодо рівня ESG-відповідальності банку), кількісні розрахунки (аналіз фінансової та нефінансової звітності для оцінки динаміки ESG-індикаторів).

На основі проведеного аналізу банк може коригувати політику сталого розвитку відповідно до виявлених проблем, а також оптимізувати механізми управління

ESG-ризиками та покращити якість нефінансової звітності. Чітка і дієва система управління сталим розвитком банку дозволить вирішити ряд проблем, які виникають у процесі реалізації принципів сталого розвитку. Серед інструментів вирішення проблем слід виділити:

- використання фінансових механізмів підтримки ESG-ініціатив, до яких необхідно віднести: створення стимулюючих умов для банків у вигляді запровадження податкових пільг, пом'якшення вимог до капіталу для банків, які активно впроваджують сталий розвиток; модернізацію фінансових інструментів шляхом розробки нових банківських продуктів, таких як «зелені» кредити та соціальні депозити;

- розробка єдиної ESG-нормативної бази шляхом прийняття національних та міжнародних стандартів сталого банкінгу, а також гармонізація з директивами ЄС;

- розвиток цифрового банкінгу, що забезпечить зменшення вуглецевого сліду шляхом переходу до безпаперових технологій та онлайн-обслуговування клієнтів.

- автоматизація процесів оцінки ESG-ризиків за допомогою використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій для моніторингу впливу банківської діяльності на сталий розвиток;

- підвищення обізнаності клієнтів через використання інформаційних кампаній щодо переваг сталого фінансування, впровадження консультаційних послуг.

Висновки. Управління сталим розвитком банку не може бути ефективним без чітко сформованої та інтегрованої системи управління, яка забезпечує узгодження дій управлінського персоналу на всіх рівнях – від стратегічного до операційного та дозволяє впроваджувати економічні, соціальні і управлінські принципи у діяльність банку.

Таблиця 1

Ключові показники оцінювання сталого розвитку банку

Фінансові показники	Екологічні показники	Соціальні показники	Управлінські показники
1. Частка «зелених» фінансових продуктів у загальному портфелі банку	1. Обсяг скорочення вуглецевого сліду банку	1. Ступінь доступності банківських послуг для різних соціальних груп	1. Інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління
2. Динаміка інвестицій у сталі проекти	2. Частка «зелених» кредитів у загальному портфелі	2. Обсяг фінансування освітніх, медичних та соціальних ініціатив	2. Звітування про сталий розвиток
3. Рентабельність ESG-інвестицій	3. Екологічний рейтинг банку	3. Рівень задоволеності працівників	3. Рівень відповідності регуляторним вимогам
4. Коефіцієнт достатності капіталу	4. Рівень енергоспоживання	4. Рівень залучення інвестицій	4. Прозорість звітності

Джерело: сформовано авторами

Така система виступає також інструментом контролю за ступенем досягнення цілей сталого розвитку. Стратегічна підсистема визначає довгострокові пріоритети та інтегрує принципи ESG у загальну стратегію банку. Операційна підсистема забезпечує реалізацію поставлених стратегічних завдань через

конкретні управлінські механізми. Взаємодія обох підсистем є основою сталого розвитку банку та виявлення і вирішення проблем, пов'язаних з процесами, спрямованими на забезпечення екологічної та соціальної ефективності, а також довгострокової фінансової стійкості банків.

Список використаних джерел:

1. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. № (50). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (дата звернення 02.03.2025).
2. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність. Проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1 (54). С. 23–36
3. Макаренко І.О., Серпенінова Ю.С., Фомінов Р.М., Макаренко С.М. Звітність про сталий розвиток банків як суб'єктів суспільного інтересу: порівняльний аналіз ЄС-Україна. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 342–356.
4. Матусевич О.О., Сербін О.О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. №13. С.98–106.
5. Паламарчук Н.О. Участь групи Світового банку в забезпеченні сталого розвитку: глобальний вимір. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 28–33.
6. Прутьська О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> (дата звернення 07.03.2025).
7. Салюк С.В., Барішевська І.В. Зелений банкінг в умовах діджиталізації. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 193–198.
8. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987
9. The United Nations Environment Programme (UNEP). Design of Sustainable Financial System. Definitions and Concepts: Background Note. 2016. URL: https://unepinquiry.org/wpcontent/uploads/2016/09/1_Definitions_and_Concepts.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
10. Кононенко О. ESG-рейтинги: чи актуальні для українських компаній. *Практика МСФЗ*. 2022. № 3. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25905> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Стратегія управління ризиками. Затв. рішенням Наглядової ради від 01.08.2024 р. Київ : Приватбанк. 2024. 45 с.

References:

1. Vovchenko O. (2023). ESG-strategy as the basis for sustainable development risk management in banks [ESG strategy as the basis for sustainable development risk management in banks.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (accessed March 2, 2025).
2. Lutsiv B., Dziubliuk O., Chaikovskiy Ya., Lutsiv P., Chaikovskiy Ye. (2024) Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnoho rozvytku. [The role of green banking in achieving sustainable economic development goals.]. *Finansovo-kredytna diialnist. Problemy teorii ta praktyky*, vol. 1 (54), pp. 23–36.
3. Makarenko I. O., Serpeninova Yu. S., Fominov R. M., Makarenko C. M. (2024) Zvitnist pro stalyy rozvytok bankiv yak subiektiv suspilnoho interesu: porivnialnyi analiz YeS-Ukraina [Sustainability reporting of banks as public interest entities: a comparative analysis EU-Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 5, pp. 342–356.
4. Matushevych O. O., Serbin O. O. (2024) Stalyy rozvytok bankivskoho sektoru v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Sustainable development of the banking sector in Ukraine under martial law]. *Ahrosvit*, no. 13, pp. 98–106.
5. Palamarchuk N. O. (2019) Uchast hrupy Svitovoho banku v zabezpechenni staloho rozvytku: hlobalnyi vymir [The World Bank Group's Engagement in Sustainable Development: A Global Dimension]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 28–33.
6. Prutska O. (2021). Suchasna polityka NBU shchodo rozvytku staloho funktsionuvannia [Current policy of the NBU on the development of sustainable functioning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> (accessed March 7, 2025).
7. Saliuk S. V., Baryshevska I. V. (2021) Zelenyi bankinh v umovakh didzhytalizatsii. [Green banking in the context of digitalization]. *Infrastruktura rynku*, no. 60, pp. 193–198.
8. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.

9. The United Nations Environment Programme (UNEP). (2016). Design of Sustainable Financial System. Definitions and Concepts: Background Note. Available at: https://unepinquiry.org/wpcontent/uploads/2016/09/1_Definitions_and_Concepts.pdf (accessed March 10, 2025).

10. Kononenko O. (2022) ESG-reitynhy chy aktualni dlia ukrainskykh kompanii [ESG ratings: are they relevant for Ukrainian companies?]. *Praktyka MSFZ*, no. 3. Available at: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25905> (accessed March 10, 2025).

11. Stratehiia upravlinnia ryzykamy (2024) [Risk Management Strategy]. Kyiv: Pryvatbank. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-19>
УДК 338: 614.2

Матвєєва Ю. А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>

Олешко О. М.

кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри громадського здоров'я,
Навчально-науковий медичний інститут
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2439-3243>

Опанасюк Ю. А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>

Matvieieva Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Oleg Balatskyi Department of Management
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
Sumy State University

Oleshko Oleksandr

PhD in Medical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Public Health
Academic and Research Medical Institute
Sumy State University

Opanasiuk Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Oleg Balatskyi Department of Management,
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
Sumy State University

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В МЕДИЧНИХ ОФІСАХ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ¹

IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN MEDICAL OFFICES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти впровадження системи менеджменту якості в медичних офісах із використанням міжнародних стандартів. Визначено роль управлінських систем якості в підвищенні ефективності, безпеки та конкурентоспроможності медичних послуг. Досліджено методи вимірювання лояльності клієнтів за відповідними індексами. Виконано бібліометричний аналіз публікацій у Scopus, що показав основні тенденції впровадження стандартів якості в охороні здоров'я. Проаналізовано ключові міжнародні стандарти, що регламентують якість

¹Публікацію підготовлено в межах виконання науково-дослідних робіт за фінансування МОН України: «Прогнозування властивостей мультикомпонентних біодеградуючих скафолдів для лікування і корекції травм кісткової тканини» (№ ДР 0125U000447) та «Вивчення механічних і біологічних властивостей полімер-нано-гідроксиапатитних біодеградуючих 3D скафолдів в умовах in vitro та in vivo» (№ ДР 0125U001429)

у медичних установах. Для досягнення цих цілей було використано кейс-метод. Розглянуто вплив сертифікації за міжнародними стандартами на підвищення довіри та лояльності пацієнтів. Отримані результати можуть бути корисними для медичних офісів, що прагнуть оптимізувати процеси управління якістю.

Ключові слова: управління якістю в медичних офісах, стандартизація, система менеджменту якості, сертифікація медичних послуг, лояльність пацієнтів до медичних установ, конкурентоспроможність медичних офісів, підвищення якості медичних послуг, комплексний підхід.

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of implementing a quality management system in medical offices using international standards. It emphasizes the importance of integrating quality management systems to ensure a high level of efficiency, safety, and competitiveness of medical services, which is critically important for modern medicine, where patients are increasingly choosing healthcare providers based on their quality standards. The study outlines the role of quality systems in improving the overall patient experience and increasing their trust in healthcare institutions, which is a vital aspect of long-term relationships and customer loyalty. It evaluates methods for measuring loyalty through satisfaction, trust, and repeat visit indexes, which allows assessing the real impact of the quality management system on the relationships between medical offices and patients. A bibliometric analysis of publications in Scopus from 2000 to 2024 was conducted, revealing the main trends in the implementation of international quality standards in healthcare. The literature review confirmed the growing interest in the application of standards such as ISO 9001 and ISO 13485, which regulate quality in healthcare institutions. The analysis of the impact of certification according to international standards on increasing patient trust and loyalty was also carried out. It was found that certification of medical institutions according to international standards has a direct impact on increasing patient satisfaction and trust, which in turn contributes to repeat visits and positive recommendations from existing clients. To achieve these results, a case study method was used, which demonstrated the effectiveness of applying international standards in real-life conditions in specific medical offices. The implementation of international quality standards not only contributes to the improvement of medical services but also creates a solid foundation for developing sustainable relationships with patients and enhancing the image of healthcare institutions in the market.

Keywords: quality management in medical offices, standardization, quality management system, certification of medical services, patient loyalty to healthcare institutions, competitiveness of medical offices, improvement of medical services, integrated approach.

Постановка проблеми. Умови глобалізації та зростаючі вимоги до якості медичних послуг зумовлюють необхідність удосконалення систем менеджменту якості в медичних офісах. Висока якість медичної допомоги визначає ефективність лікування, рівень довіри пацієнтів і конкурентоспроможність установ. Впровадження міжнародних стандартів сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків і оптимізації управління. Водночас імплементація таких стандартів супроводжується викликами, пов'язаними з адаптацією до національної системи охорони здоров'я, фінансовими витратами та підготовкою персоналу. Актуальним залишається і питання впливу сертифікації на довіру та лояльність пацієнтів. Отже, існує потреба в дослідженні механізмів ефективного впровадження міжнародних стандартів у систему управління якістю медичних офісів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система управління якістю в лікувально-профілактичних закладах є визначальним чинником підвищення ефективності медичних послуг, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. Сучасний підхід до управління якістю фокусується не лише на виявленні недоліків, а передусім на превентивних заходах та безперервному вдосконаленні. Актуальним залишається підхід А. Донабедіана, що передбачає оцінку якості

медичної допомоги через структуру, процес та результат [1].

Якість медичних послуг нині оцінюється не тільки за технічними критеріями, а й з урахуванням задоволеності пацієнтів, рівня їх взаємодії з персоналом та доступності послуг. Основні параметри оцінювання охоплюють ефективність, економічність та адекватність.

Питання впливу міжнародних стандартів на системи управління якістю у медичних установах досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Вілья-Гальйон Х., Валенсія-Берналь Х., Гарсес-Гомес Я. [2]; Раджив Раті, Аммар Вахарія, Мохд Шадаб [3]; Ліз Поассан, Дженніфер Перейра, Робін Темблін, Юко Кавасумі [4]; Діма Аль Шаван [5]; Петрик С. та ін. [6]; Валах В., Рудінська О., Бусел С. [7]; Олешко О.М. [8]; Сміянов В.А. [9]. Зокрема, автори [2] проаналізували еволюцію застосування стандартів ISO в охороні здоров'я за останні 30 років. У [3] запропоновано інтеграцію принципів ощадливого виробництва та контролю варіабельності процесів. У роботах [4] розкрито роль електронних медичних записів у підвищенні якості послуг. Дослідження [5] зосереджено на значенні акредитації лікарень за стандартами JCI для забезпечення безпеки пацієнтів. У [6] здійснено огляд стратегій управління якістю на основі стандарту ISO 9001:2015 з акцентом на його

вплив на клінічні показники. Автори [7] використали системний аналіз для вивчення державного регулювання у сфері охорони здоров'я. У [8] оцінено вплив стандартів ISO 9001 та ISO 13485 на ефективність та довіру до медичних закладів. Дослідження [9] пропонують конкретні інструменти управління якістю медичної допомоги. На рівні міжнародних підходів останні рекомендації ВООЗ та ISO підкреслюють важливість інтегрованих систем управління якістю. Стандарт ISO 9001:2015 та цикл PDCA (планування – виконання – перевірка – коригування) залишаються ключовими інструментами безперервного удосконалення систем охорони здоров'я.

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних та прикладних засад удосконалення системи менеджменту якості в медичних офісах шляхом адаптації та впровадження міжнародних стандартів, з урахуванням вимог сучасного медичного обслуговування та практик країн з високим рівнем розвитку систем охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Впровадження міжнародних стандартів якості в медичній сфері є ключовим чинником забезпечення безпеки, ефективності та стабільності медичних послуг. Такі стандарти сприяють гармонізації методів надання допомоги, оптимізації управлінських процесів та підвищенню рівня довіри з боку пацієнтів. Для оцінки їхнього впливу необхідний комплексний аналіз наукових досліджень в управлінні якістю охорони здоров'я, що дозволяє ідентифікувати основні тенденції, прогалини та перспективні напрями розвитку.

На основі бібліометричного аналізу наукових публікацій у Scopus, проведеного за фільтрами «весь світ», було ідентифіковано 26 269 наукових документів, присвячених темі управління якістю в медицині. Динаміка публікацій за період 2000–2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання інтересу наукової спільноти. Пік активності припав

на 2017 рік (1677 публікацій), після чого спостерігалось поступове зниження кількості досліджень у 2018–2023 роках, що може бути пов'язано з глобальними політичними та економічними змінами, а також перегрупуванням наукових пріоритетів у відповідь на нові виклики, зокрема пандемію COVID-19. У 2024 році зафіксовано відновлення дослідницької активності, що свідчить про зростання уваги до вдосконалення системи якості у сфері охорони здоров'я.

Ці дані підтверджують актуальність досліджень у сфері управління якістю медичних послуг та необхідність подальшої інтеграції міжнародних стандартів для покращення ефективності та безпеки медичної допомоги на глобальному рівні, рис. 1.

Проведений аналіз публікацій за ключовими словами “healthcare AND management AND standards” у розрізі країн засвідчує, що найбільша кількість досліджень зосереджена у Сполучених Штатах Америки (7931 публікація), рис. 2. Це свідчить про високу зацікавленість у впровадженні управлінських підходів та стандартів у сфері охорони здоров'я. Значний науковий внесок також спостерігається з боку Великобританії, Нідерландів, Канади, Німеччини та Австралії, що зумовлено наявністю ефективних систем охорони здоров'я та розвиненою дослідницькою інфраструктурою.

Країни з нижчим рівнем публікацій (наприклад, Італія, Франція, Іспанія) демонструють стабільний інтерес до даної тематики, хоча й менш інтенсивний.

Отримані результати підтверджують глобальний науковий інтерес до тематики управління та стандартизації в медичній сфері, водночас акцентуючи на потребі активізації дослідницької діяльності в країнах із нижчим рівнем публікаційної активності задля їх ефективнішої інтеграції у світовий науково-практичний простір.

Бібліометричне дослідження, проведене за допомогою програмного забезпечення

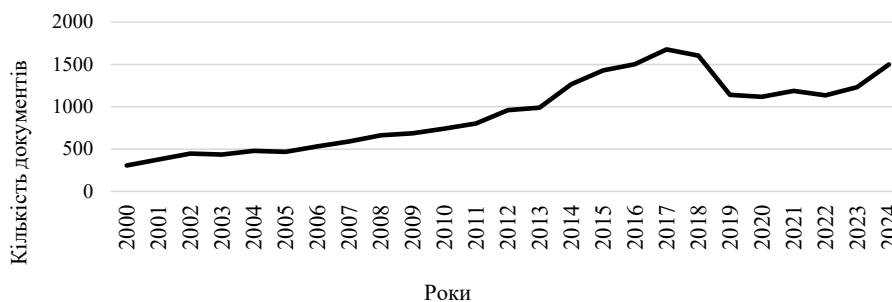


Рис. 1. Динаміка публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards за 2000–2024 pp.

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [10]

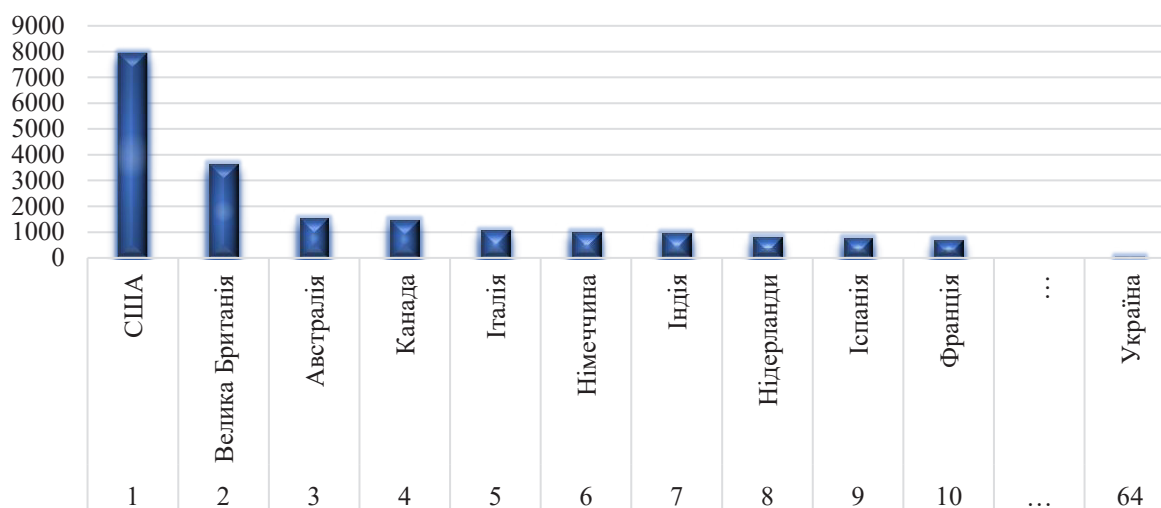


Рис. 2. Рівень публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі країн

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [10]

VOSviewer 1.6.16, дозволило виокремити п'ять ключових кластерів, рис. 3, кожен з яких репрезентує окремий тематичний напрям у сфері досліджень. Визначені кластери відображають структуровані зв'язки між провідними термінами, що використовуються в наукових публікаціях, і дають змогу

простежити домінантні наукові тренди. Такий підхід сприяє глибшому розумінню логіки формування міждисциплінарних досліджень у галузі управління якістю в охороні здоров'я та може слугувати основою для визначення перспективних напрямів подальших наукових напрямів.

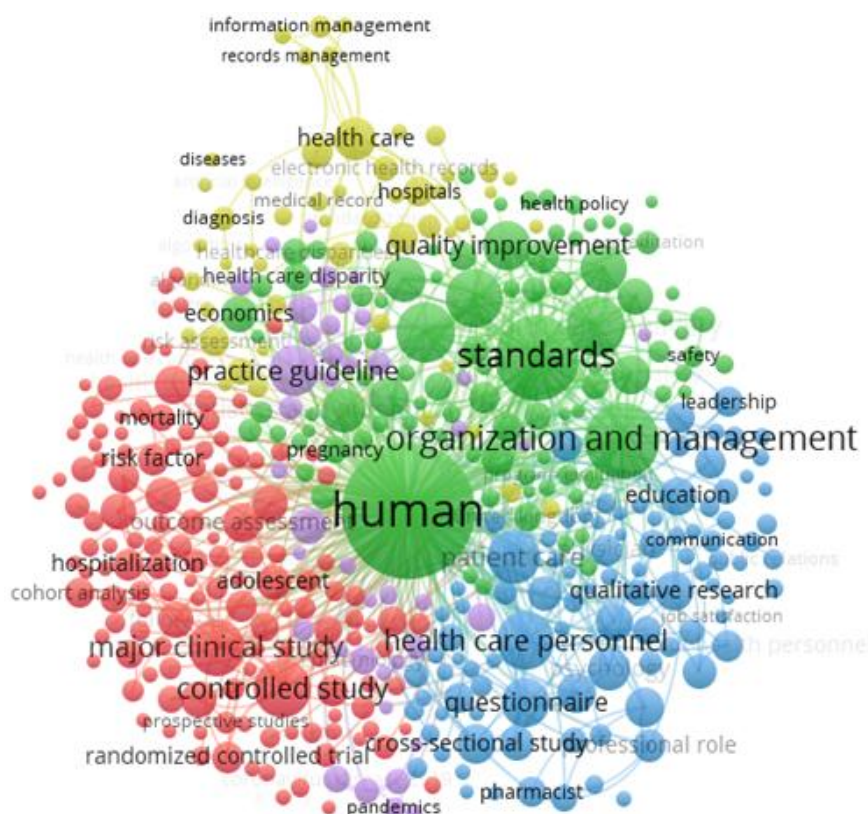


Рис. 3. Візуалізація мережевого графіка за допомогою VOSviewer 1.6.16

Графік відображає зв'язки між ключовими термінами, отриманими з бібліометричного аналізу досліджень у сфері охорони здоров'я. Виділено п'ять кластерів: зелений, що стосується управління якістю медичних послуг та міжнародних стандартів; синій, що фокусується на персоналі та методах досліджень; червоний, який охоплює клінічні дослідження та експериментальні методи; жовтий, що стосується викликів у охороні здоров'я, зокрема пандемій та факторів ризику; бузковий, який включає терміни, пов'язані з інформаційним управлінням і політиками. Центральним терміном є "human", що об'єднує всі кластеризації, підкреслюючи орієнтацію на покращення здоров'я через вдосконалення медичних практик.

Вивчення лояльності клієнтів є ключовим для оцінки ефективності систем управління якістю, зокрема в медичній галузі. Лояльність тісно пов'язана з рівнем задоволення від послуг, що забезпечується стабільністю та передбачуваністю процесів, визначених стандартами якості, такими як ISO 9001. Впровадження цих стандартів покращує якість послуг і підвищує лояльність споживачів.

Оцінка впливу сертифікації на лояльність може бути здійснена через анкетування, яке дозволяє визначити рівень обізнаності споживачів щодо стандартів якості та їх вплив на вибір постачальників послуг. Методи визначення лояльності включають опитування, аналіз відгуків та оцінку впливу сертифікації на вибір клієнтів. Це дозволяє виявити найбільш значущі аспекти сертифікації, що сприяють вдосконаленню стратегій управління якістю та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Оцінка впливу сертифікації послуг на рівень лояльності клієнтів є важливим інструментом для дослідження ефективності управлінських заходів в організаціях, зокрема в медичних установах. Вивчення лояльності клієнтів дозволяє оцінити, наскільки сертифікація впливає на задоволеність пацієнтів, їх готовність повторно звертатися та рекомендувати медичні послуги іншим.

Одним із методів оцінки лояльності є використання індексу лояльності клієнтів (CLI), який базується на таких показниках, як рівень задоволення, ймовірність повторних звернень та рекомендацій. Визначення цих параметрів дозволяє отримати комплексну картину ставлення клієнтів до послуг, що надаються. Формула розрахунку CLI включає наступні елементи: Satisfaction Index – оцінка задоволеності клієнтів, яку можна визначити через опитування; Retention

Index – ймовірність повторних звернень, що дає уявлення про рівень прихильності клієнтів; Recommendation Index – ймовірність того, що клієнти порекомендують послугу іншим.

Додатково, для оцінки ефективності сертифікації використовуються такі показники: Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), що вимірює рівень позитивних відгуків від пацієнтів після надання сертифікованих послуг. Він визначається через співвідношення кількості позитивних відгуків до загальної кількості; Індекс довіри (Trust Index), що оцінює, як сертифікація послуг підвищує рівень довіри клієнтів до медичних закладів. Цей індекс дозволяє зрозуміти, чи має сертифікація позитивний вплив на сприйняття послуг споживачами.

Крім того, для глибшого аналізу можна використовувати Індекс клієнтської лояльності (Loyalty Rate), який показує зміни у лояльності пацієнтів до медичного закладу після впровадження сертифікації. Цей індекс обчислюється як співвідношення кількості постійних клієнтів до загальної кількості клієнтів. Деякі показники та їх розрахунки, що дозволяють виміряти рівень лояльності клієнтів наведені в табл. 1

Методологічно важливо зазначити, що проведення дослідження щодо впливу сертифікації на лояльність клієнтів є критичним для оцінки ефективності впровадження стандартів якості. Визначення, на скільки відсотків збільшилась кількість клієнтів після отримання сертифікації, дозволяє здійснити кількісну оцінку результатів, а також виявити економічну вигоду від сертифікації.

Такий підхід дає змогу визначити позитивний вплив сертифікації на рівень лояльності клієнтів, що є важливим індикатором для організацій, які прагнуть збільшити свою клієнтську базу, зміцнити репутацію та підвищити конкурентоспроможність. Аналіз цього показника дозволяє не лише оцінити безпосередній вплив сертифікації на кількість клієнтів, але й слугує підґрунтям для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку системи управління якістю в організаціях різних галузей.

Так, важливим елементом методології є проведення статистичного аналізу для визначення кореляції між впровадженням сертифікації та рівнем лояльності клієнтів. Для цього можна використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона, що дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язку між якістю послуг, сертифікацією та лояльністю пацієнтів.

Ці методи та показники дають змогу здійснити детальну оцінку ефективності сертифікації послуг на рівень лояльності клієнтів, що

Таблиця 1

Показники, що дозволяють виміряти рівень лояльності клієнтів

Customer Loyalty Index, CLI	$CLI = (SatI \times 0,4) + (RetI \times 0,3) + (RecI) \times 0,3$	Satisfaction Index – рівень задоволення клієнтів послугами (можна виміряти через анкетування або опитування). Retention Index – ймовірність того, що клієнт знову звернеться до закладу (можна оцінити через повторне звернення або тривалість взаємодії). Recommendation Index – ймовірність того, що клієнт порекомендує послугу іншим (можна виміряти через опитування або аналіз відгуків).
Customer Satisfaction Score, CSAT	$CSAT = \left(\frac{\sum NPR}{TNR} \right) \times 100$	NPR – кількість позитивних відгуків; TNR – загальна кількість відгуків
Trust Index	$T_{rust} I_{ndex} = \left(\frac{\sum pat\ trust}{TNR} \right) \times 100$	pat trust – відсоток пацієнтів, які довіряють послугі; TNR – загальна кількість респондентів
Customer Loyalty Rate	$L_{oyalty} R_{ate} = \left(\frac{NCcert}{TNC} \right) \times 100$	NCcert – кількість постійних клієнтів після сертифікації; TNC – загальна кількість клієнтів
Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)	$r = \left(\frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} \right) \times 100$	X_i – значення рівня сертифікації (наприклад, оцінка якості медичних послуг); Y_i – рівень лояльності (наприклад, NPS або інші оцінки лояльності).

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

є важливим фактором для стабільного розвитку організацій, зокрема в медичній галузі. Застосування комплексного підходу до вимірювання лояльності та впливу сертифікації дозволяє організаціям підвищувати ефективність управління якістю та зміцнювати свою репутацію на ринку.

Медичні офіси, зокрема в Україні, стикаються з низкою бар'єрів під час імплементації стандартів якості. Серед основних перешкод виділяються фінансові витрати на сертифікацію та постійну підтримку стандартів, що можуть бути значними для медичних установ з обмеженим бюджетом. У зв'язку з цим, важливим фактором є недостатня підготовка персоналу, що вимагає проведення додаткових навчальних програм та адаптації до нових процесів і процедур. Окрім того, існує опір змінам з боку співробітників, зумовлений неготовністю до нововведень та необхідністю змінювати усталені практики. Іншим бар'єром є відсутність ефективної інфраструктури для належної підтримки стандартів якості, зокрема у частині технічного забезпечення та організаційних процесів. Для медичних закладів в Україні особливими складнощами є застаріла матеріально-технічна база, що ускладнює досягнення відповідності міжнародним вимогам. Ці бар'єри можуть значно уповільнювати процес впровадження стандартів якості, однак їх можна подолати за допомогою комплексного підходу до управління змінами та інвестування

в розвиток медичних установ. У той же час, приклади успішного впровадження стандартів якості в медичних установах інших країн демонструють ефективні стратегії подолання подібних труднощів і досягнення позитивних результатів, що ілюструється в табл. 2.

Узагальнення досвіду застосування міжнародних стандартів якості в медичних установах різних країн засвідчує їхню ключову роль у вдосконаленні систем менеджменту охорони здоров'я. Стандарти ISO (зокрема 9001, 14001, 45001, 15189), JCI, а також національні інструменти контролю якості дозволяють медичним закладам чітко формалізувати управлінські процеси, впровадити ризик-орієнтоване мислення, розвинути систему внутрішнього аудиту, поліпшити комунікацію між підрозділами та забезпечити зворотний зв'язок із пацієнтами. Це сприяє зниженню кількості клінічних інцидентів, підвищенню операційної ефективності, оптимізації використання ресурсів та посиленню стратегічного планування. Крім того, міжнародні сертифікати якості зміцнюють репутацію медичних організацій, відкривають нові можливості для співпраці, залучення інвестицій і розширення доступу до міжнародних програм страхування. Таким чином, впровадження стандартів якості виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності медичних закладів та сталого розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Таблиця 2

Кейси різних країн з впровадження стандартів якості в медичних установах за даними

№	Установа	Сертифікат	Переваги впровадження
1	2	3	4
1	Медичний центр «Медицина» (Україна)	Сертифікат відповідності ISO 9001:2015	Імплементація стандартів ISO сприяла оптимізації внутрішніх процесів, що покращило ефективність роботи медичних працівників. Завдяки удосконаленню процесів, таких як реєстрація пацієнтів, надання медичних послуг і контроль якості, спостерігався зріст рівня задоволеності пацієнтів. Визначення чітких процедур обробки медичної інформації призвело до зменшення кількості медичних помилок.
2	Госпіталь Міжнародного медичного центру (Індія)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило значно зменшити час реагування на запити пацієнтів та запровадити стандартизовані лікувальні протоколи. Завдяки чітким вимогам до надання медичних послуг та управління якістю, госпіталь отримав міжнародні сертифікати, що підвищило його репутацію серед пацієнтів і партнерів. Покращення якості послуг і організаційної ефективності сприяло позиціонуванню госпіталю серед лідерів медичного ринку Індії, що призвело до збільшення потоку пацієнтів.
3	Клініка «Медікал Парк» (Туреччина)	Стандарти ISO 9001:2008	Впровадження стандартів якості дозволило оптимізувати робочі процеси та скоротити час на адміністративні завдання, що забезпечило більше часу для безпосередньої роботи з пацієнтами. Стандартизація процедур взаємодії між лікарями та пацієнтами сприяла значному підвищенню рівня довіри та задоволення пацієнтів. Застосування стандарту ISO 9001 сприяло зростанню кількості іноземних пацієнтів завдяки покращеній репутації клініки та довірі до якості наданих послуг.
4	Національний медичний центр «Шіба» (Японія)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило оптимізувати процеси в операційних, знижуючи ризик помилок під час хірургічних втручань. Застосування ISO 9001 сприяло покращенню адміністративних процесів, таких як прийом пацієнтів та планування лікування, що призвело до зменшення часу очікування на медичні послуги. Використання міжнародних стандартів якості забезпечило лікарні міжнародне визнання та сертифікацію від численних медичних організацій.
5	Корпорація «Cigna» (США)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило суттєво зменшити час обробки запитів та підвищити рівень задоволення клієнтів. Завдяки стандартизації процедур компанія «Cigna» досягла високої ефективності в управлінні здоров'ям клієнтів та покращила якість медичних послуг. Стандарт ISO 9001 сприяв оптимізації процесів обробки страхових вимог, надання консультацій та управління здоров'ям.
6	Національна система охорони здоров'я Великої Британії (NHS)	ISO 13485, NHS Safety Thermometer	Запровадження стандарту ISO 13485 сприяло вдосконаленню системи управління якістю медичних виробів, що забезпечило зменшення дефектності продукції та підвищення ефективності функціонування обладнання. Застосування інструменту NHS Safety Thermometer дозволило скоротити частоту інфекційних ускладнень, падінь та інших клінічних інцидентів, що позитивно вплинуло на рівень безпеки пацієнтів у закладах охорони здоров'я.
7	Університетська клініка Шаріте (Німеччина)	ISO 14001, ISO 45001	Упровадження стандарту ISO 14001 сприяло зниженню рівня медичних відходів і споживання енергії в клініці, що позитивно вплинуло на екологічну сталість установи. Реалізація вимог ISO 45001 забезпечила зменшення випадків виробничого травматизму серед персоналу, підвищивши рівень безпеки робочого середовища.
8	Багатопрофільна лікарня «Medanta» (Індія)	JCI (Joint Commission International) – ISO 15189	Отримання акредитації JCI забезпечило лікарні міжнародне визнання, що сприяло зростанню довіри з боку іноземних пацієнтів. Упровадження стандарту ISO 15189 у лабораторну практику дозволило підвищити точність діагностичних досліджень, оптимізувавши лікувальні процеси та зменшивши кількість діагностичних помилок.

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
9	Клініка «ТЕРА» (Україна)	ISO 9001, ISO 27001	Інтеграція стандарту ISO 9001 сприяла підвищенню ефективності медичного обслуговування та стабільності якості послуг. Впровадження ISO 27001 забезпечило належний рівень захисту конфіденційної медичної інформації відповідно до актуальних вимог кібербезпеки.
10	Університетська лікарня Гельсінкі (Фінляндія)	ISO 9001, ISO 14001	Застосування ISO 9001 сприяло вдосконаленню клінічних процесів, скороченню часу надання послуг і зменшенню витрат при одночасному підвищенні якості медичного обслуговування. Впровадження ISO 14001 дозволило знизити енергоспоживання та обсяги медичних відходів, що позитивно вплинуло на екологічну сталість закладу.
11	Лабораторія «Медлайн» (Україна)	Сертифікація за стандартом ISO 17025	Впровадження стандарту ISO 17025 забезпечило підвищення точності та достовірності лабораторних досліджень, що є ключовим для ефективної діагностики. Сертифікація сприяла зміцненню репутації лабораторії «Медлайн» як на національному, так і на міжнародному рівнях, розширивши її клієнтську мережу. Оптимізація внутрішніх процесів та зниження кількості помилок у роботі сприяли підвищенню загальної операційної ефективності.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Висновки. У сучасних умовах глобалізації та постійного підвищення вимог до якості медичних послуг, удосконалення системи менеджменту якості в медичних закладах є надзвичайно актуальним. Якість медичних послуг є не тільки визначальним фактором здоров'я пацієнтів, але й суттєво впливає на ефективність лікування, рівень довіри пацієнтів до медичних установ та їх конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 15189 та JCI, надає можливість створити ефективні механізми контролю якості, зменшити ризики медичних помилок, а також оптимізувати управлінські процеси в медичних закладах. Однак, процес адаптації та впровадження міжнародних стандартів у медичних закладах супроводжується цілим рядом викликів. Серед основних проблем можна виокремити необхідність адаптації стандартів до національних особливостей охорони здоров'я, високі фінансові витрати, а також потребу в підготовці персоналу до нових вимог. Водночас, ці стандарти

мають потенціал не лише для покращення технічних аспектів надання медичних послуг, але й для підвищення лояльності пацієнтів, що сприяє їхньому задоволенню та довірі до медичних установ. Зважаючи на швидко змінювану ситуацію в глобальному середовищі охорони здоров'я та реформування системи в Україні, важливим є розвиток наукових досліджень, які зосереджені на розробці механізмів ефективної адаптації міжнародних стандартів до специфіки медичних офісів. Це дозволить не тільки покращити якість медичних послуг, а й сприятиме розвитку стабільної та ефективної системи охорони здоров'я, здатної забезпечити високий рівень обслуговування пацієнтів. Таким чином, інтеграція міжнародних стандартів у систему менеджменту якості медичних установ є важливою складовою успішного реформування охорони здоров'я. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці адаптованих стратегій для реалізації цих стандартів, з урахуванням сучасних викликів та потреб вітчизняної медицини.

Список використаних джерел:

1. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*. 2005. Vol. 83. № 4. P. 691–729.
2. Villa-Gallón J.E., Valencia-Bernal J.A., Garcés-Gómez Y.A. ISO Standards in Healthcare Organizations: Research Evolution and Trends from a Bibliometric Analysis. *Publications*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications12030027>
3. Rathi R., Vakharia A., Shadab M. Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. *Materials Today: Proceedings*. 2021, June 7. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8820448/pdf/main.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
4. Poissant L., Pereira J., Tamblyn R., Kawasumi Y. The Impact of Electronic Health Records on Time Efficiency of Physicians and Nurses: A Systematic Review. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/publication/7837057> (дата звернення: 12.03.2025).
5. Al Shawan D. The Effectiveness of the Joint Commission International Accreditation in Improving Quality at King Fahd University Hospital, Saudi Arabia: A Mixed Methods Approach. *Journal of*

Healthcare Leadership. 2021. URL: <https://www.researchgate.net/publication/348965252> (дата звернення: 12.03.2025).

6. Petryk S., Andriev I., Tishko D., Kurbanov A., Yunger V. The effectiveness of quality management strategies in health care organizations: an analysis of quality standards implementation and clinical performance improvement. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, № 68. P. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.31>

7. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>

8. Олешко О. М. Удосконалення системи управління якістю в медичних закладах з використанням міжнародних стандартів якості в організації охорони здоров'я: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 073 – менеджмент / наук. кер. Ю. А. Матвєєва. Суми: Сумський державний університет, 2024. 45 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98212/1/Oleshko_mag_rob.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

9. Сміянов В. А., Тарасенко С. В. Інструменти та методи управління якістю медичної допомоги: умови та особливості застосування у процесі реформування системи охорони здоров'я України. *Східноєвропейський журнал громадського здоров'я*. 2013. № 1. С. 51–57. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32313/1/Smiyanov_Tarasenko_Ohorona_zdoroyja.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

10. Craftinnovations. 5 ключових KPI лояльності. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi> (дата звернення: 10.03.2025).

11. Кращі практики управління медичним закладом: посібник / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: <http://surl.li/ismgkx> (дата звернення: 10.03.2025).

References:

1. Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*, no. 83 (4), pp. 691–729. (Original work published 1966).

2. Villa-Gallón, J. E., Valencia-Bernal, J. A., & Garcés-Gómez, Y. A. (2024). ISO standards in healthcare organizations: Research evolution and trends from a bibliometric analysis. *Publications*, no. 12 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/publications12030027>

3. Rathi, R., Vakharia, A., & Shadab, M. (2021). Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. *Materials Today: Proceedings*. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8820448/pdf/main.pdf> (accessed: 12.03.2025).

4. Poissant, L., Pereira, J., Tamblyn, R., & Kawasumi, Y. (2005). The impact of electronic health records on time efficiency of physicians and nurses: A systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, no. 12(5), pp. 505–516. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/7837057> (accessed: 12.03.2025).

5. Al Shawan, D. (2021). The effectiveness of the Joint Commission International accreditation in improving quality at King Fahd University Hospital, Saudi Arabia: A mixed methods approach. *Journal of Healthcare Leadership*, no. 13, pp. 15–25. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/348965252> (accessed: 12.03.2025).

6. Petryk, S., Andriev, I., Tishko, D., Kurbanov, A., & Yunger, V. (2023). The effectiveness of quality management strategies in health care organizations: An analysis of quality standards implementation and clinical performance improvement. *Amazonia Investiga*, no. 12 (68), pp. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.31>

7. Valakh, V., Rudynska, O., Busel, S., & Kniaz'kova, V. (2024). Upravlinnja yakistiu medychnykh posluh v Ukraini v konteksti mizhnarodnogo dosvidu [Quality management of medical services in Ukraine in the context of international experience]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34 (2), pp. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>

8. Oleshko, O. M. (2024). Udoshkonalennia systemy upravlinnia yakistiu v medychnykh zakladakh z vykorystanniam mizhnarodnykh standartiv yakosti v orhanizatsii okhorony zdorov'ia [Improving the quality management system in medical institutions using international quality standards in healthcare organisations]: robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia mahistra: spets. 073 – Menedzhment (Y. A. Matvieieva, Scientific advisor). Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98212/1/Oleshko_mag_rob.pdf (accessed: 12.03.2025).

9. Smiyanov, V. A., & Tarasenko, S. V. (2013). Instrumenty ta metody upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy: umovy ta osoblyvosti zastosuvannia u protsesi reformuvannia systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Tools and methods for managing the quality of medical care: Conditions and features of application in the reform process of the Ukrainian health care system]. *Skhidnoevropeyskyi zhurnal hromadskoho zdorovia*, no. (1), pp. 51–57. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32313/1/Smiyanov_Tarasenko_Ohorona_zdoroyja.pdf (accessed: 13.03.2025).

10. Craftinnovations. (n.d.). 5 kluchovykh KPI loialnosti [5 key loyalty KPIs]. Available at: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi> (accessed: 10.03.2025).

11. USAID. (2021). *Krashchi praktyky upravlinnia medychnym zakladom: Posibnyk* [Best practices of medical institution management: Manual]. Kyiv: Proekt USAID “Pidtrymka reformy okhorony zdorovia”. Available at: <http://surl.li/ismgkx> (accessed: 10.03.2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-20>
УДК 330

Ребрик П. М.

здобувач третього рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6175-0200>

Rebryk Petro

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN INCREASING THE MOTIVATION OF CONSTRUCTION COMPANY PERSONNEL

У статті визначено сучасні проблеми будівельної галузі, пов'язані зі скороченням професійних кадрів і обмеженням фінансових можливостей. Розглянуто актуальність використання нематеріальних стимулів як ключового елемента мотивації персоналу. Проаналізовано підходи до впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання, професійний розвиток, безпечні умови праці та корпоративна культура, що сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і задоволеності працівників роботою. Доведено, що нематеріальні стимули є ефективними в умовах стрімкого розвитку галузі та фінансових обмежень, оскільки забезпечують довготривалу мотивацію працівників. Розглянуто ключові методи нематеріальної мотивації працівників будівельної галузі, які сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів. Зокрема, досліджено значення поваги до працівників як особистостей та врахування їхніх індивідуальних потреб, що позитивно впливає на моральний стан і відданість компанії. Проаналізовано роль забезпечення безпечних і комфортних умов праці відповідно до стандартів безпеки праці та промислової безпеки, а також значення соціальної та моральної підтримки. Особливу увагу приділено наданню рівних можливостей для професійного розвитку через навчання та підвищення кваліфікації, що відповідає сучасним вимогам до працівників галузі. Також досліджено створення конкурентного середовища, яке сприяє мотивації працівників завдяки відповідності нематеріальних нагород результатам їхньої праці. Вивчено питання фундаменталізації корпоративної культури, зокрема впровадження традицій святкування досягнень працівників, для підвищення згуртованості команди. Крім того, розглянуто поліпшення умов праці через впровадження інноваційних технологій, таких як використання 3D-панелей, автоматизація процесів і застосування безпечних інструментів. Дослідження охоплює аналіз ефективності цих методів та їх впливу на мотивацію працівників у специфічних умовах будівельної галузі. Узагальнено міжнародний досвід і наукові підходи, які враховують індивідуальні потреби працівників залежно від віку, кар'єрних цілей, фінансового стану та інших чинників. Приділено увагу впровадженню системи ключових показників ефективності, які використовуються для вимірювання успішності організації, команди чи окремого працівника в досягненні поставлених цілей, як інструменту оцінки ефективності працівників у будівельних компаніях. Розглянуто аспекти адаптації систем мотивації в умовах війни, коли базові потреби, такі як фізична та психологічна безпека, стають пріоритетними. Підкреслено значення інноваційних технологій, індивідуального підходу до працівників і корпоративних цінностей у створенні ефективної системи мотивації. Зроблено висновок, що комплексний підхід до нематеріальної стимуляції, з урахуванням тактичних та стратегічних потреб будівельних підприємств, є основою для забезпечення високої продуктивності, лояльності персоналу та конкурентоспроможності галузі.

Ключові слова: стимул, будівництво, нематеріальна мотивація, конкурентоспроможність, управління персоналом, мотиваційна оцінка.

The article identifies the current issues in the construction industry related to the reduction of professional personnel and limited financial resources. The relevance of using non-material incentives as a key element of personnel motivation is considered. The approaches to the implementation of non-material incentives, such as recognition, professional development, safe working conditions, and corporate culture, are analyzed, highlighting their contribution to improving productivity, reducing staff turnover, and enhancing employee satisfaction. It has been proven that non-material incentives are effective in the context of rapid industry development and financial constraints, as they ensure long-term employee motivation. Key methods of non-material motivation for construction workers, which help to improve productivity, job satisfaction, and reduce staff turnover, are discussed. The significance of respecting employees as individuals and considering their unique needs, which positively influences their morale and commitment to the company, is explored. The role of ensuring safe and comfortable working conditions in accordance with occupational

safety and industrial security standards, as well as the importance of social and moral support, is analyzed. Particular attention is paid to providing equal opportunities for professional growth through training and skills development, aligning with modern industry requirements. The creation of a competitive environment that motivates employees by linking non-material rewards to their performance outcomes is examined. The question of fostering corporate culture is studied, particularly the introduction of traditions such as celebrating employee achievements to enhance team cohesion. Furthermore, the improvement of working conditions through the adoption of innovative technologies, such as the use of 3D panels, process automation, and safe tools, is reviewed. The study encompasses an analysis of the effectiveness of these methods and their impact on worker motivation under the specific conditions of the construction industry. International experience and scientific approaches that account for individual employee needs based on age, career goals, financial status, and other factors are summarized. Attention is given to the introduction of Key Performance Indicators (KPIs), which are used to measure the success of an organization, team, or individual in achieving set goals, as a tool for assessing employee performance in construction companies. The aspects of adapting motivation systems during wartime, where basic needs such as physical and psychological safety become priorities, are also discussed. The importance of innovative technologies, personalized approaches to employees, and corporate values in creating an effective motivation system is emphasized. The conclusion highlights that a comprehensive approach to non-material stimulation, considering the tactical and strategic needs of construction enterprises, forms the foundation for ensuring high productivity, employee loyalty, and industry competitiveness.

Keywords: incentive, construction, non-financial incentive, competitiveness, human resources management (HRM), performance appraisal.

Постановка проблеми. Успішний розвиток і зростання конкурентоспроможності компаній тісно пов'язані з радикальними змінами в управлінському мисленні та професійною компетентністю керівників різних рівнів. Недостатність фінансових ресурсів підштовхнула компанії до активнішого використання нематеріальних стимулів. В умовах військового стану кількість професійних працівників на будівництві та недостатність фінансових ресурсів значно скоротилась, тому активний пошук та впровадження нових нематеріальних стимулів постає дедалі гостріше.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні зарубіжні та українські вчені активно досліджують проблематику та засоби підвищення ефективності нематеріальної мотивації. Дослідження даної сфери є масовим кроком для розуміння та розвитку ефективної управлінської практики, особливо в періоди кризових економічних викликів. Кожне дослідження, наведене в описі, має свої особливості та дає цінні відомості щодо покращення мотиваційної системи на підприємствах різних сфер, зокрема, будівництва. Наукові дослідники О. Дикий, І. Дружиніна, О. Малихіна, Ю. Михайлова аналізували способи покращення системи мотивації персоналу на будівельних підприємствах. Це значний внесок у сферу нематеріальної мотивації на будівельних підприємствах, що є особливо актуальним в Україні, де дана галузь часто стикається з кадровими та економічними викликами. Практика застосування нематеріальної мотивації в цій галузі може стати прикладом для інших сфер, щоб не тільки покращити задоволеність працівників, але й підвищити їхню залученість до процесу виробництва. Кандидат економічних наук І. Кучумова розглядала вплив нематеріальних

стимулів на мотивацію працівників підприємств. На нашу думку, це дослідження є особливо актуальним, оскільки в сучасних умовах матеріальні стимули часто недостатні для підтримки мотивації. Включення нематеріальних факторів сприяє створенню гармонійного робочого середовища, що сприяє підвищенню залученості працівників.

В. Гончар та Н. Обухова дослідили методи нематеріальної мотивації на промислових підприємствах у кризовий період. В наш час нематеріальна мотивація, зокрема визнання, можливість кар'єрного зростання або гнучкі умови праці, здатна підвищити лояльність і продуктивність персоналу, що важливо для успішної конкурентоспроможності. Н. Краснокутська та дослідники Ю. Мірошніченко, А. Правдива, О. Литвинюк у своїх працях описали формування систем мотивації працівників на сучасних підприємствах, зокрема, будівельних.

Мета дослідження полягає у вивченні ролі нематеріальних стимулів у підвищенні мотивації працівників будівельних підприємств, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день кількість професійних кадрів у будівельній галузі скорочується, а фінансові можливості обмежені, тому пошук нових нематеріальних методів стимулювання стає дедалі актуальнішим. Нематеріальні стимули, такі як визнання, можливість професійного зростання та створення безпечних умов праці, є ключовими елементами сучасних мотиваційних систем, які дозволяють підвищити продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та зменшити плинність кадрів.

Як зазначають В. Правдива та О. Литвинюк, досвідом західних фахівців з управління

персоналом давно доведено, що нематеріальна мотивація є ключовим фактором, який підвищує відповідальність співробітників, задоволеність роботою, якість та ефективність праці, а також допомагає знизити плинність кадрів і втрати робочого часу. Тому вивчення ролі нематеріальних стимулів, як одного з рушіїв задоволення будівників роботою, є особливо актуальним [8].

Н. Краснокутська визначає мотивацію, як процес впливу на працівника з метою спонукання його до активної діяльності через пробудження необхідних мотивів. Це більше, ніж просто набір мотивів або ситуативних факторів, таких як взаємодія з людьми, умови роботи чи конкретні обставини. Такі чинники є динамічними та мінливими, що створює можливості для впливу на них і активність загалом. До мотивації відносяться наміри, можливості, прийняття ситуаційних рішень, які сприяють реалізації поставлених завдань [4].

Мотивація на підприємстві являє собою процес, за допомогою якого менеджери з персоналу стимулюють співробітників досягати цілей компанії, водночас задовольняючи їхні власні потреби. Хоча система матеріальної мотивації залишається основним інструментом, система менеджменту вважає її неповноцінною та застарілою в умовах стрімкого розвитку, оскільки матеріальний спосіб мотивування дозволяє заохочувати персонал на нетривалий час. В довгостроковій перспективі працівник втрачає стимул, поки не отримує матеріальну винагороду. Тому для ефективного стимулювання працівників важливо більше уваги приділяти нематеріальним методам мотивації.

Науковець І. Кучумова зазначає, що для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації, необхідно врахувати наступні аспекти [5]:

- *чітка відповідність бізнес-цілям*: кожна мотиваційна програма повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів;
- *всеосяжність*: мотивація має бути доступна для всіх співробітників, незалежно від їхнього внеску;
- *гнучкість*: систему мотивації необхідно регулярно переглядати та адаптувати до змін в компанії;
- *індивідуальний підхід*: мотивація повинна бути персоналізованою, враховуючи потреби і бажання кожного співробітника;
- *новизна та різноманітність*: щоб підтримувати високий рівень залученості, мотиваційні програми повинні бути цікавими та непередбачуваними.

Вибір конкретного варіанту залежить від того, для якої аудиторії призначений текст і які саме аспекти нематеріальної мотивації ви хочете підкреслити.

Як вірно зауважив засновник корпорації “Sony” А. Моріта: «люди працюють не лише заради грошей, і якщо ви намагаєтеся мотивувати людей, гроші не є найефективнішим інструментом» [9]. Досвід роботи з персоналом показує, що методи нематеріальної мотивації допомагають ефективніше вплинути на залучення персоналу в роботу та підвищити працездатність людей.

Аналіз наукової роботи В. Гончара та Н. Обухової показує, що ефективність вірно розробленої нематеріальної системи мотивації залежить від урахування різноманітних потреб працівників залежно від їх віку, фінансового стану та кар'єрних цілей. Молоді працівники мотивовані кар'єрними можливостями, а працівники передпенсійного віку більше цінують визнання та повагу. Для фінансово забезпечених працівників моральні стимули, як-от задоволення від роботи, можуть бути вагомішими за матеріальні [7].

Американський підхід до нематеріальної мотивації базується на двох основних принципах:

- індивідуальний розвиток, де компанії фокусуються на розкритті потенціалу кожного працівника та його професійному зростанні;
- командна робота, де важливу роль відіграє створення сприятливого клімату в колективі та розвиток командного духу.

Важливо також розуміти, що скрутне фінансове становище може змусити працівників віддавати перевагу матеріальним винагородам. Уміння розпізнавати ці відмінності дозволяє створити умови, за яких працівники будуть бачити працю не лише як спосіб забезпечення, але і як засіб саморозвитку та професійного зростання.

Основними дієвими методами нематеріальної мотивації на будівництві є:

- повага до підлеглого як особистості та врахування його потреб;
- забезпечення безпечних та комфортних умов праці на будівництві згідно Системи стандартів безпеки праці та промислової безпеки у будівництві, дотримання, а також соціальної та моральної підтримки [2];
- надання рівних можливостей для професійного розвитку через навчання та підвищення кваліфікації згідно Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуску 64 [1];

– створення конкурентного середовища з відповідністю нематеріальної нагороди результатам виконаної роботи;

– фундаменталізація корпоративної культури. Д. Уелч, працюючи в General Electric, запровадив традицію у різний спосіб святкувати будь-які досягнення і перемоги працівників. Він пропонував робітникам вітати один одного, коли вони успішно виконували робоче завдання, і радив менеджерам організовувати корпоративи або спільні виїзди, якщо досягнення підлеглих було особливо значущим [8];

– поліпшення умов праці на будівництві, включаючи використання іноваційних технологій, що значно спрощують процес роботи та мотивують до підвищення трудового ресурсу (спрощене будівництво з 3D-панелей, автоматизація та використання безпечних інструментів, які мінімізують ризики для будівельників) [5].

Такі елементи сприяють підвищенню мотивації, формуванню активної трудової поведінки та досягненню основної мети будівельного підприємства – максимізації прибутку.

Специфіка будівельного виробництва відбувається в тісній співпраці різних учасників – замовників, генеральних підрядників і субпідрядників. Це створює складну мережу зв'язків, у якій кожен з учасників має свої задачі й цілі, але в той же час взаємозалежний від інших. Така структура ускладнює визначення процесу та оцінку ефективності роботи окремих працівників, оскільки їх результативність часто залежить не тільки від власних зусиль, а й від якості комунікації та взаємодії з іншими сторонами.

Ключовим аспектом у мотиваційній оцінці працівників на будівельних підприємствах є встановлені конкретні критерії, які дозволяють порівнювати досягнуті результати з очікуваними стандартами. Тут особливу роль відіграють несуттєві стимули в поєднанні з ключовими показниками ефективності (далі – KPI). KPI на будівельних підприємствах часто включають як стандартні показники (дотримання строків виконання завдань, якість робіт), так і додаткові, які враховують особливі умови та обмеження.

Умови праці на будівельних майданчиках значною мірою залежні від кліматичних чинників, рельєфу, рівня обґрунтованих вод, сезонних коливань, і, відповідно, сильно впливають на продуктивність працівників. Наявність відкритих майданчиків та значні фізичні навантаження, необхідність пересування великої кількості робочої сили й техніки, вимушеної простоти через зниження

погодних умов – все це стає параметрами в оцінці й мотивації працівників. Тому для будівельних підприємств ефективною є адаптивна система оцінки з нематеріальним заохоченням [3].

У закордонній практиці системи мотивації засновані на індивідуальних підходах до кожного підприємства, де профспілки та підприємці визначають принципи оплати праці. Важливою складовою є збалансовані показники, які поєднують фінансові та нефінансові фактори. В Україні необхідно вдосконалити системи управління працею та нематеріальні мотиваційні механізми для покращення результативності працівників і конкурентоспроможності будівельного підприємства, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, коли відбудова об'єктів архіважлива. Досвід ізраїльських компаній показує, що забезпечення фізичної безпеки на будівництві, можливість віддаленої роботи та професійного розвитку сприяють підтриманню мотивації працівників навіть у складних умовах.

Важливо також звертати увагу на психологічний комфорт співробітників, зокрема організовувати сесії з психотерапевтом. Під час війни першочерговими стають базові потреби, такі як захищеність і стабільність, що вимагає нових підходів до мотивації персоналу для збереження лояльності та безперервної роботи будівельних компаній.

Як висновок, можна зазначити, що комплексний підхід до нематеріальної стимуляції, що враховує тактичні потреби будівельного бізнесу, індивідуальні особливості працівників, дотримання заходів безпеки на будівництві, постійне підвищення кваліфікації та фундаменталізація корпоративної культури, дозволяє створити ефективну систему стимулювання персоналу. Така система сприяє зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей компанії.

Висновки. Таким чином, нематеріальні стимули є ключовим фактором сучасних будівельних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів, оскільки дозволяють підвищити задоволеність працівників, лояльність до компанії та ефективність роботи. В свою чергу, закордонний досвід продемонстрував ефективність комбінації індивідуального розвитку та створення згуртованості. Умови воєнного стану в Україні вимагають адаптації та систематизації нематеріального стимулу з посиленням акцентом на виробничий та особистий безпеці, стабільності та психологічному комфорту працівників.

Для підвищення нематеріального стимулу на будівельних підприємствах необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, їх вік, досвід та кар'єрні цілі, надаючи можливість підвищувати кваліфікацію та реалізувати себе на вищих посадах. Система нематеріальної мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до змін в компанії та ситуації в країні.

Пропозиції щодо впровадження ефективної системи нематеріальної мотивації на будівництві включають в себе розвиток корпоративної культури, створення атмосфери взаємоповаги, довіри та підтримки між працівниками; індивідуальний підхід до стимуляції, урахування потреб і бажань кожного працівника при розробці мотиваційних програм, адаптацію робочого графіку; професійний розвиток, надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання;

визнання досягнень; дотримання норм та стандартів безпеки на будівництві, використання сучасного обладнання та безпечних інструментів; впровадження додаткових соціальних гарантій та систематична оцінка ефективності системи нематеріальної стимуляції працівників.

Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити задоволеність працівників за рахунок створення комфортних умов праці, можливостей для розвитку та визнання їхніх досягнень, зменшити плинність кадрів за рахунок підвищення лояльності працівників до компанії, збільшити продуктивність праці за рахунок оптимізації процесів та використання потенціалу працівників, а також підвищити конкурентоспроможність компанії: За рахунок створення ефективної команди та залучення талановитих працівників.

Список використаних джерел:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 64. Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99#Text>
2. Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення (НПАОП 45.2-7.02-12) URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399
3. Дикий О.В., Дружиніна І.В., Малихіна О.М., Михайлова Ю.В. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств-учасників девелоперського будівельного проєкту. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/220360/220069>
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
5. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 370–375. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_61
6. Мірошніченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. URL: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivatsiyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovatsiynih_zasadah.pdf
7. Обухова Н.О., Гончар В.В. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf>
8. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. Напрями економічного розвитку країн: новий погляд: *збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук*. 2013. Ч. 2. С. 40–44. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/abdbd90f-0b4b-4d76-83a8-7e17d6c22bbe>
9. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>
10. Важливість впровадження інноваційних технологій в будівництві. URL: <https://bud.arsel.com.ua/vazhlyvist-vprovadzhennia-inovatsiinykh-tekhnohii-v-budivnytstvi/>

References:

1. Dovidnyk kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv. Vypusk 64. Budivelni, montazhni ta remontno-budivelni roboty [Directory of professional qualification characteristics of employees. Issue 64. Construction, installation, and repair work]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99#Text> (in Ukrainian)
2. Systema standartiv bezpeky pratsi. Okhorona pratsi i promyslova bezpeka u budivnytstvi. Osnovni polozhennia (NPAOP 45.2-7.02-12) [The system of labor safety standards. Occupational safety and industrial safety in construction. Main provisions (NPAOP 45.2-7.02-12)]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399 (in Ukrainian)
3. Dykyi O. V., Druzhynina I. V., Malykina O. M., Mykhailova Y. V. Modernizatsiia analitychnykh indykatoriv systemy motyvatsii personalu pidpriemstv-uchasnykiv developerskoho budivelnogo proiektu [Modernization of analytical indicators of the personnel motivation system of enterprises participating in a developer construction project]. Available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/220360/220069> (in Ukrainian)

4. Krasnokutska N. V. (2003) *Innovatsiinyi menedzhment: navch. posib.* [Innovative management: textbook]. Kyiv: KNEU, 504 p. (in Ukrainian)
5. Kuchumova I. Yu. (2017) *Znachennia nematerialnykh stymuliv u pidvyshchenni rivnia motyvatsii personalu pidpriemstva* [The importance of intangible incentives in increasing the level of personnel motivation in the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 370–375. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_61 (in Ukrainian)
6. Miroshnychenko Y. V. (2016) *Systema motyvatsii personalu na innovatsiinykh zasadakh* [Personnel motivation system based on innovative principles]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1. Available at: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivaciyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovaciynih_zasadah.pdf (in Ukrainian)
7. Obukhova N. O., Honchar V. V. (2015) *Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovyi period* [Methods of intangible motivation for personnel in industrial enterprises during a crisis]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf> (in Ukrainian)
8. Pravdyva A. V., Lytvyniuk O. P. (2013) *Pobudova efektyvnoi systemy motyvatsii suchasnoho pidpriemstva* [Building an effective motivation system for a modern enterprise]. *Napriamy ekonomichnoho rozvytku krain: novyi pohliad: zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*, part 2, pp. 40–44. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/abdbd90f-0b4b-4d76-83a8-7e17d6c22bbe> (in Ukrainian)
9. *TOP-metody nematerialnoi motyvatsii kolektyvu* [TOP methods of intangible team motivation]. Available at: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (in Ukrainian)
10. *Vazhlyvist vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v budivnytstvi* [The importance of introducing innovative technologies in construction]. Available at: <https://bud.arsel.com.ua/vazhlyvist-vprovadzhennia-inovatsiinykh-tekhnolohii-v-budivnytstvi/> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-21>
УДК 330

Третякова А. І.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1652-6482>

Tretiakova Alevtyna

Postgraduate Student,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ВІМ-ТЕХНОЛОГІЇ: НОВИЙ СТАНДАРТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У БУДІВНИЦТВІ

BIM-TECHNOLOGIES: A NEW STANDARD FOR COST OPTIMIZATION IN CONSTRUCTION

Сучасна будівельна галузь перебуває в постійному пошуку інноваційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність процесів, зменшити витрати та забезпечити високу якість кінцевого продукту. Однією з таких революційних технологій є BIM (Building Information Modeling) – методика створення й управління цифровими моделями будівель на всіх етапах їхнього життєвого циклу. BIM-технології пропонують новий підхід до проектування, будівництва та експлуатації об'єктів, замінюючи застарілі паперові документи інтерактивними цифровими моделями. Це дає змогу не лише скоротити часові та матеріальні витрати, але й мінімізувати помилки, покращити координацію між учасниками проекту та підвищити прозорість управління. Основна перевага BIM полягає у створенні єдиної інтегрованої моделі, що містить всю необхідну інформацію про об'єкт – від креслень і специфікацій до детальних графіків будівництва. Кожен учасник проекту, від архітекторів до підрядників, має доступ до актуальних даних, що значно спрощує прийняття рішень і зменшує ризик виникнення помилок через неузгодженість інформації. Впровадження BIM також змінює підходи до експлуатації об'єктів. Інформація, накопичена в цифровій моделі, може бути використана для моніторингу стану будівлі, планування ремонтів та управління об'єктом протягом усього його життєвого циклу. Це забезпечує довгострокову економію коштів і дозволяє власникам об'єктів приймати більш обґрунтовані рішення. Таким чином, BIM-технології є потужним інструментом для оптимізації витрат і впровадження сталих інновацій у будівництві. Їхній потенціал дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність компаній, але й зробити значний внесок у розвиток екологічно свідомої та ефективної будівельної індустрії.

Ключові слова: інновації в будівництві, BIM (Building Information Modeling), LCC (Life Cycle Costing), оптимізація витрат, цифрові моделі, Інтернет речей (IoT), архітектурне проектування.

The modern construction industry is constantly seeking innovative solutions to enhance process efficiency, reduce costs, and ensure high-quality end products. One of the most revolutionary advancements in this field is BIM (Building Information Modeling)—a methodology for creating and managing digital models of buildings throughout their entire lifecycle. BIM technologies introduce a new approach to designing, constructing, and operating facilities, replacing outdated paper-based documentation with interactive digital models. This not only reduces time and material expenses but also minimizes errors, improves coordination among project participants, and enhances transparency in project management. The primary advantage of BIM lies in the creation of a single, integrated model containing all necessary information about a building—from drawings and specifications to detailed construction schedules. Every project participant, from architects to contractors, has access to up-to-date data, which significantly simplifies decision-making and reduces the risk of errors caused by inconsistent information. BIM implementation also transforms the approach to facility operation. The data accumulated in the digital model can be utilized for monitoring the building's condition, planning maintenance, and managing the facility throughout its lifecycle. This ensures long-term cost savings and enables asset owners to make more informed decisions. Moreover, BIM contributes to sustainable construction practices. By enabling detailed analyses during the design phase, it allows for resource optimization, assessment of a building's energy efficiency, and a reduction in its carbon footprint. In today's context, where the construction industry is one of the largest energy consumers and sources of CO₂ emissions, this aspect is particularly critical. However, implementing BIM technologies requires significant changes in organizational structure and project management approaches. Investments in staff training, process adaptation, and specialized software are necessary. At the same time, these costs are quickly offset by the increased efficiency and reduced expenses in construction and operations. In conclusion, BIM technologies serve as a powerful tool for cost optimization and the introduction of sustainable innovations in construction. Their potential not

only boosts the competitiveness of companies but also makes a substantial contribution to the development of an environmentally conscious and efficient construction industry.

Keywords: *innovations in construction, BIM (Building Information Modeling), LCC (Life Cycle Costing), cost optimization, digital models, Internet of things (IoT), architectural design.*

Постановка проблеми. У статті розглядається застосування BIM (Building Information Modeling) як нового стандарту для оптимізації витрат у будівництві. Тема є надзвичайно актуальною, оскільки будівельна галузь завжди стикається з високими витратами на різних етапах життєвого циклу проєктів. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, зокрема BIM, стало можливим значно знизити витрати, підвищити ефективність і покращити якість будівельних проєктів.

Для масштабного впровадження BIM варто дослідити вплив BIM-технологій на оптимізацію витрат у цивільному будівництві, зокрема шляхом зменшення адміністративного навантаження, спрощення документообігу та підвищення ефективності управління проєктами, виявити ключові переваги цифрового моделювання у скороченні витрат і покращенні якості будівельних процесів.

У статті обґрунтовується вплив активного впровадження BIM-технологій у будівельну галузь на оптимізацію витрат, покращення управлінських процесів та підвищення якості будівництва, з урахуванням успішного міжнародного досвіду. Результати дослідження свідчать, що країни, які системно інтегрують BIM у свої проєкти, досягають значної економії ресурсів та підвищення ефективності взаємодії між учасниками будівельного процесу. Доведено доцільність залучення інвестицій у навчання фахівців, що забезпечить високий рівень компетентності у використанні цифрових технологій, необхідних для повноцінної реалізації потенціалу BIM. Доцільно підкреслити важливість розробки національних стандартів та адаптації міжнародних методик для інтеграції BIM у локальні будівельні процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. BIM-технології (Building Information Modeling) активно досліджуються в наукових та професійних джерелах як ефективний інструмент для оптимізації будівельних процесів. Літературні джерела висвітлюють різноманітні аспекти BIM, зокрема його економічний вплив, технічні особливості, екологічну стійкість та практичний досвід впровадження.

Дослідження демонструють, що BIM сприяє зниженню витрат завдяки інтеграції всіх етапів будівництва в єдину цифрову модель [3]. Це дозволяє скоротити час проєктування та зменшити кількість помилок через

точніше планування ресурсів. Інші роботи підкреслюють значення BIM для координації між різними учасниками проєкту та покращення комунікації за допомогою візуалізації.

Міжнародний досвід, такий як приклади Великої Британії, Сінгапуру та Скандинавських країн, широко розглядається в літературі. Зокрема, державна ініціатива Великої Британії з обов'язкового використання BIM у державних проєктах стала прикладом для багатьох інших країн [9]. У Сінгапурі BIM активно використовується для урядових проєктів, що забезпечує високу якість та прозорість будівельних процесів [8].

Екологічні аспекти BIM також знаходять відображення у багатьох дослідженнях. Використання технології дозволяє зменшити кількість відходів та оптимізувати використання ресурсів, що сприяє сталому розвитку [6].

Національний огляд літератури щодо впровадження BIM-технологій в Україні вказує на помітний прогрес у розробці та адаптації стандартів, нормативної бази та концепцій для інтеграції цієї інноваційної методології у будівельну галузь.

У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію впровадження BIM до 2025 року. Документ визначає принципи, механізми й етапи реалізації цифрової трансформації в будівництві. Це включає гармонізацію стандартів з міжнародними, зокрема адаптацію ISO 19650, а також розвиток електронних систем для проєктування та управління життєвим циклом об'єктів будівництва.

ISO 19650 – це міжнародний стандарт управління інформацією у будівництві на основі використання BIM. Він встановлює загальні принципи для організації, управління і використання інформації на всіх етапах життєвого циклу будівельного об'єкта – від проєктування до експлуатації.

BIM-технології в Україні пропонуються як спосіб оптимізації витрат, підвищення прозорості, ефективності використання ресурсів і покращення інвестиційної привабливості будівельної галузі. Проте існують виклики, пов'язані з недостатньою кількістю спеціалістів та потребою в адаптації нормативно-правових актів для всебічного впровадження [5].

Українська спільнота BIM (Ukrainian BIM Community) активно працює над створенням навчальних програм, а також сприяє інтеграції міжнародного досвіду. Підтримка

від Європейського Союзу та Європейського банку реконструкції та розвитку забезпечує додаткові ресурси для впровадження BIM.

Ці джерела та ініціативи підкреслюють важливість розвитку BIM як ключового інструменту модернізації української будівельної галузі та її інтеграції в глобальну цифрову економіку.

Інформаційне моделювання будівель (BIM) є активно досліджуваною темою в будівельній галузі. Хочеться виділити серед інших роботи В. П. Яснія «Використання BIM технологій при будівництві та реконструкції споруд»; Г. Г. Фаренюк та Т. Г. Фесенко «Економіка BIM-технологій у будівництві»; Xiang-Rui Ni, Zhe Zheng, Jia-Rui Lin, Zhen-Zhong Hu, Xin Zhang та їх новітнє дослідження “DesignTracking: Track and Replay BIM-based Design Process”, яке пропонує підхід до відстеження та відтворення процесу проектування на основі BIM за допомогою інтеграції технологій збору даних та 4D-візуалізації”; Ka Lung Cheung, Chi Chung Lee “Towards Automating the Retrospective Generation of BIM Models: A Unified Framework for 3D Semantic Reconstruction of the Built Environment”, яка представляє SRBIM – уніфіковану архітектуру семантичної реконструкції для автоматизованого створення BIM-моделей; Andreas Walch, Attila Szabo, Harald Steinlechner, Thomas Ortner, Eduard Gröller, Johanna Schmidt, які досліджують інтеграцію BIM та BEM для аналізу енергетичної ефективності будівель; Enes Yigitbas, Alexander Nowosad, Gregor Engels, що аналізують використання AR/VR технологій у поєднанні з BIM для покращення візуалізації в архітектурі та будівництві.

Ці науковці та їхні роботи роблять значний внесок у розвиток та впровадження BIM-технологій у будівельній галузі, сприяючи підвищенню ефективності та якості будівництва.

Таким чином, аналіз літератури підтверджує, що BIM-технології є потужним інструментом для модернізації будівельної галузі. Вони забезпечують не лише економічну ефективність, а й сприяють екологічній стійкості та інноваціям. Огляд джерел створює основу для подальшого дослідження практичних можливостей BIM у контексті оптимізації витрат і підвищення якості будівництва.

Метою цієї статті є аналіз впливу BIM-технологій на оптимізацію витрат у будівництві та розгляд того, як ці технології можуть змінити підходи до планування, проектування та управління будівельними проектами. Оскільки будівельна галузь традиційно є однією з найбільш витратних, важливо дослідити, як BIM

може допомогти знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити кращу координацію між учасниками проекту.

BIM-технології дозволяють створювати цифрові моделі будівель, які містять всю необхідну інформацію для кожного етапу будівництва – від проектування до експлуатації. Ці моделі допомагають виявити потенційні помилки на ранніх етапах, що дозволяє уникнути непотрібних витрат і затримок у будівництві. Крім того, BIM сприяє автоматизації процесів, полегшуючи обмін інформацією між усіма учасниками проекту – архітекторами, інженерами, підрядниками та замовниками.

Завдяки BIM можна значно покращити управління ресурсами, оптимізувати процеси закупівель, скоротити витрати на матеріали та робочу силу, а також мінімізувати витрати на утримання будівель у майбутньому. Впровадження BIM-технологій не лише дозволяє знизити фінансові витрати, але й підвищує загальну якість проектів, що робить їх більш ефективними і стійкими до змін.

Таким чином, ця стаття розглядає BIM як новий стандарт оптимізації витрат у будівництві, акцентуючи увагу на його перевагах, таких як зниження витрат, покращення якості та зручність для всіх учасників будівельного процесу.

Тема є актуальною і визначальною для багатьох аспектів сучасного життя України, оскільки впровадження BIM-технологій відповідає стратегічним цілям модернізації інфраструктури, цифрової трансформації будівельної галузі та покращення економічної ефективності. У контексті післявоєнного відновлення країни, BIM може стати ключовим інструментом для раціонального використання ресурсів, підвищення прозорості управління проектами та забезпечення міжнародних стандартів якості. Акцент на навчанні фахівців та інтеграції міжнародного досвіду відкриває перспективи для розвитку конкурентоспроможної будівельної індустрії, що сприятиме економічному зростанню та сталому розвитку України.

Виклад основного матеріалу. BIM (цифрове інформаційне моделювання будівництва) стало революційним інструментом у сфері будівництва, спрямованим на оптимізацію витрат, забезпечення точності розрахунків та підвищення продуктивності. Однак розвиток та прийняття BIM-технологій залишає ряд невирішених питань та проблем, які значно гальмують поширення цієї технології у будівництві. До прикладу, розглянемо проблеми стандартизації.

Вони залишаються актуальними, незважаючи на зростання її впровадження у будівельній галузі. Однією з ключових проблем є недостатня гармонізація стандартів на глобальному рівні. Хоча існують міжнародні стандарти, такі як серія ISO 19650, а також національні стандарти, вони часто різняться за вимогами, форматом даних та підходами до реалізації BIM-процесів [9].

Відсутність єдиної уніфікованої бази стандартів створює значні труднощі для співробітництва між компаніями, особливо у міжнародних проєктах. Наприклад, компанія з однієї країни, яка працює за своїми національними стандартами, може зіткнутися з проблемами сумісності при роботі з партнерами з інших країн. Це може призводити до необхідності адаптації форматів файлів, переробки даних або навіть повторного моделювання певних елементів проєкту, що знижує ефективність і збільшує витрати. Крім того, впровадження BIM часто стикається з різною інтерпретацією стандартів, що створює плутанину та уповільнює процеси проєктування й будівництва. Відсутність єдиного підходу також ускладнює навчання та сертифікацію фахівців, оскільки знання стандартів однієї країни можуть бути недостатніми для роботи в іншій.

Не менш значимим є питання інтеграції та сумісності з іншими програмами, в яких звикли працювати проєктанти. Щоб BIM приніс очікувані результати, потрібно забезпечити його інтеграцію з різними системами та програмами. Недостатня сумісність платформ або програмних засобів може стати причиною складнощів під час реалізації проєктів.

Також потрібно пам'ятати, що підвищення кваліфікації працівників є одним з основних перешкод при плануванні впровадження BIM-моделювання на підприємстві. Повна реалізація потенціалу BIM потребує постійного навчання працівників. Багато компаній не можуть забезпечити необхідні ресурси для

підготовки персоналу, що ускладнює їх перехід на нові технології.

І остання перешкода за нумерацією, але не за важливістю, є значна частина початкових інвестицій. Перехід на BIM вимагає значних початкових витрат: придбання програмного забезпечення, створення нових процесів, підготовка персоналу та підтримка цих процесів. Для мікро та малого бізнесу це може стати серйозним бар'єром для впровадження цієї технології, оскільки вони часто не мають достатньо ресурсів для таких витрат. Висока вартість ліцензій на програмне забезпечення, необхідність адаптації внутрішніх робочих процесів до нових вимог і, зокрема, навчання співробітників, які повинні освоїти нові інструменти та методи роботи, може бути значним навантаженням на бюджет малих підприємств.

Крім того, у багатьох випадках впровадження BIM вимагає також значних витрат на модернізацію технічної інфраструктури, таких як сервери, системи зберігання даних і мережеві компоненти, що додає додаткові фінансові зобов'язання. Без наявності великої кількості замовлень або проєктів, які виправдали б ці витрати, малим компаніям важко зробити цей крок.

Водночас, довгострокова вигода від впровадження BIM – це, безумовно, зниження витрат на будівництво, скорочення часу на проєктування, покращення комунікації та мінімізація помилок у процесі будівництва – може виправдати початкові інвестиції. Одним із рішень може бути розробка більш доступних варіантів програмного забезпечення або спеціалізованих платформ, орієнтованих на малий бізнес, які дозволяють знизити початкові витрати, не втрачаючи при цьому ефективності впровадження BIM. Іншою стратегією може бути поступовий перехід, коли компанії починають впроваджувати BIM лише на окремих етапах або для певних типів проєктів, що дозволяє розподілити

Таблиця 1

Використання стандарту ISO 19650 для будівельної галузі у країнах у відсотках

Країна	Обов'язкове використання ISO 19650 (якщо є)	Рівень впровадження (оціночно)
Велика Британія	Так, для всіх державних проєктів	100% для державних проєктів
Австралія	Рекомендовано для держ. проєктів	60–70% для державних проєктів
Сінгапур	Так, для державних проєктів	80–90% для державних проєктів
ОАЕ	Рекомендовано для держ. проєктів	50–60% для державних проєктів
Канада	Рекомендовано для урядових та великих проєктів	40–50% для урядових проєктів
Норвегія	Рекомендовано, впроваджується на рівні держави	60–70% для державних проєктів
Швеція	Рекомендовано, активно інтегрується	50–60% для державних проєктів
Нідерланди	Рекомендовано, поступово впроваджується	60–70% для державних проєктів

витрати, зберегти маржинальність у проектах та краще оцінити ефективність.

Основним результатом застосування BIM-технологій є можливість значного зниження витрат на етапі проектування та будівництва. Створення детальних 3D-моделей будівель дає можливість заздалегідь виявляти потенційні помилки та конфлікти між елементами проекту. Це дозволяє мінімізувати необхідність внесення змін і коригувань під час будівництва, що, в свою чергу, знижує витрати на виправлення помилок.

Завдяки можливості точного планування і прогнозування витрат на матеріали, роботу та час, BIM дозволяє уникнути перевитрат і заощадити значні кошти. Інструменти для управління ресурсами також дають змогу оптимізувати закупівлі матеріалів, зменшуючи їх надлишок або нестачу, що призводить до економії на транспортуванні та зберіганні.

Іншим важливим результатом є покращення управління життєвим циклом будівлі. BIM дає змогу створити цифрову базу даних, що містить всю інформацію про будівлю, необхідну для її експлуатації, обслуговування та ремонту. Це дозволяє значно знизити витрати на обслуговування та енергоспоживання, оскільки можна точніше прогнозувати потреби будівлі в ресурсах і здійснювати своєчасне обслуговування.

Моделювання енергетичних характеристик будівлі дає змогу оптимізувати споживання енергії, що має довгостроковий ефект на зниження витрат на утримання будівлі. Таким чином, BIM не тільки оптимізує витрати на етапі будівництва, але й допомагає досягти економії на етапах експлуатації та обслуговування.

Іншим важливим аспектом є те, що BIM технології сприяють покращенню комунікації між усіма учасниками проекту: архітекторами, інженерами, підрядниками та замовниками. Завдяки єдиній цифровій моделі всі учасники можуть отримувати актуальну інформацію та вчасно реагувати на зміни, що забезпечує ефективну колаборацію і знижує ймовірність виникнення непорозумінь. Це в свою чергу мінімізує додаткові витрати, пов'язані з затримками або неузгодженими змінами.

Хочеться приділити окрему увагу важливості застосування методу аналізу життєвих витрат (LCC, або Life Cycle Costing), який дозволяє оцінити витрати на будівництво не лише в короткостроковій перспективі, а й протягом усього життєвого циклу будівлі. Він є сучасним інструментом, що сприяє ефективному управлінню будівельними

проектами на всіх етапах їх життєвого циклу. Даний підхід дозволяє значно підвищити економічну, екологічну та технічну ефективність проектів.

LCC – це метод оцінки вартості проекту, що враховує всі витрати протягом його життєвого циклу: від етапу проектування до утилізації. Зазвичай, до основних компонентів витрат за цим методом відносять капітальні витрати, в які входить вартість проектування, будівництва, матеріалів та обладнання; експлуатаційні витрати, тобто обслуговування будівлі та поточний ремонт вже після введення в експлуатацію нерухомості; а також утилізаційні витрати, які можуть виникати на будь-якому етапі будівництва та/або експлуатації, наприклад витрати на демонтаж та переробка будівельних матеріалів.

Метою застосування LCC-методу є оптимізація витрат, спрямована на зменшення загальної вартості володіння об'єктом без шкоди для його функціональності та якості.

Синергія LCC та BIM-моделювання відкриває нові можливості для управління різного роду проектами. Наприклад, інтеграція даних – використання BIM-моделі для автоматичного збору та оновлення інформації про витрати у поточному періоді. Завдяки LCC, зібрані витрати та оновлену про них інформацію можна точно змодельовати сценарії витрат на експлуатацію та обслуговування, тобто більш коректно створювати прогнозний бюджет витрат, що у свою чергу впливає на кількість необхідної грошової маси в обігу підприємства. А разом, таке поєднання дозволить проводити аналіз різних варіантів матеріалів чи конструкцій для зменшення сукупних витрат. Особливо варто відзначити формування розрахунку впливу на довкілля та вибір екологічно ефективних рішень при об'єднанні BIM та LCC.

До прикладу, проектування енергоефективних будівель: BIM дозволяє моделювати енергоспоживання, а LCC допомагає оцінити економічну доцільність впровадження енергоефективних технологій. Реконструкція будівель: аналіз життєвих витрат дає змогу визначити, чи вигідніше реконструювати об'єкт або збудувати новий, тоді як BIM забезпечує точну візуалізацію варіантів. Інфраструктурні проекти: поєднання LCC та BIM сприяє прийняттю об'єктивних рішень щодо довговічності матеріалів, враховуючи витрати на їх обслуговування та ремонт.

З розвитком технологій та поширенням BIM у будівельній галузі, очікується подальше зростання інтеграції цих підходів. Перспективи включають більш широке використання

Таблиця 2
Порівняльна таблиця вартості м² у
країнах, де використовується тільки
BIM-моделювання з країнами, де
використовується BIM + LLC

Країна	Використання BIM (USD/м ²)	Використання BIM + LLC (USD/м ²)
США	1,5	1,35
Німеччина	1,4	1,3
Велика Британія	1,45	1,32
Японія	1,6	1,45
Австралія	1,55	1,4

Джерело: авторська розробка

штучного інтелекту, автоматизації процесів аналізу та створення комплексних платформ для управління проектами.

Застосування методу аналізу життєвих витрат та BIM-моделювання є важливим кроком до підвищення ефективності будівельних проектів. Вони сприяють раціональному використанню ресурсів, зменшенню витрат та забезпеченню екологічної стійкості. Інтеграція цих підходів є не лише трендом, але й необхідністю для сучасної будівельної індустрії. Це важливий аспект, оскільки традиційні методи орієнтовані лише на зниження початкових витрат на етапі будівництва, тоді як BIM дозволяє враховувати витрати на експлуатацію, енергоефективність та обслуговування в довгостроковій перспективі.

Впровадження BIM також покращує контроль за якістю виконуваних робіт. Моделювання дозволяє завчасно виявити невідповідності між проектними вимогами та реальними умовами на будівельному майданчику, що дає можливість оперативно вжити заходів для усунення недоліків. Це забезпечує високу якість результату і знижує ймовірність дорогих виправлень в процесі будівництва.

Сьогодні впровадження Building Information Modeling (BIM) стало одним із ключових трендів у будівельній галузі. Однак, для обґрунтування доцільності використання BIM необхідно розробити модель, яка дозволить оцінити економічну ефективність його впровадження. Така модель сприятиме прийняттю зважених рішень щодо інвестицій у BIM-технології. Для розробки моделі оцінки економічної ефективності у першу чергу необхідно зібрати дані, тобто проаналізувати проекти, де вже було впроваджено BIM. Такий аналіз дасть можливість вивчити фінансові результати «до» та «після» впровадження BIM. На основі такого аналізу, можна сформувати ключові показники

ефективності (KPI). KPI, у свою чергу, дасть можливість скоротити терміни проектування, тобто зменшити витрати у зв'язку із зменшенням людино/годин. Не будемо також забувати і про підвищення точності кошторисів при такому послідовному формулюванні моделі. Наступним кроком має стати математичне моделювання, в яке повинна увійти розробка формули для розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) проекту з використанням BIM, а також врахування коефіцієнта повернення інвестицій (ROI). Завершальним етапом варто відзначити валідацію моделі, тобто застосування моделі на пілотних проектах для перевірки її точності та коректності.

Проте існують і свої виклики у створенні такої моделі; 1. Недостатність даних – обмежена кількість проектів з документованими фінансовими результатами BIM. 2. Складність врахування непрямих вигод – підвищення репутації компанії чи екологічні вигоди важко піддаються кількісній оцінці. 3. Різноманітність проектів – модель повинна враховувати специфіку різних типів проектів – від житлових будинків до масштабних інфраструктурних об'єктів.

Розробка універсальної моделі для оцінки економічної ефективності BIM допоможе стимулювати поширення технології BIM у будівельній галузі, а також зробити процес прийняття рішень більш прозорим і обґрунтованим. Таке впровадження зменшить бар'єри для впровадження інновацій.

Оцінка економічної ефективності впровадження BIM – це важливий крок до оптимізації будівельних процесів та підвищення їх продуктивності. Розробка моделі, яка враховує як фінансові, так і нефінансові вигоди, дозволить зробити BIM не лише технологічним, а й економічно доцільним рішенням для сучасної будівельної індустрії.

Цю позицію поділяють чимало скандинавських країн, які активно впроваджують BIM і вже на власному досвіді переконалися у численних перевагах цієї технології. Нижче наведено кілька прикладів успішного застосування:

У Фінляндії BIM впроваджується з 2001 року. Державні агенції, як-от Senate Properties, використовують BIM для всіх проектів. У 2007 році 93% архітектурних компаній та 60% інженерних компаній активно почали застосовувати BIM у своїй роботі. Це дозволило суттєво підвищити якість та ефективність будівельних проектів. У Швеції та Норвегії BIM став стандартом для державних проектів. Наприклад, шведська адміністрація транспорту впровадила обов'язкове використання BIM для всіх державних проектів

з 2015 року, а в Норвегії аналогічна вимога діє з 2010 року. Данія також відома активною підтримкою BIM для муніципальних проєктів, що сприяє цифровій трансформації у будівництві. Велика Британія визнана піонером у впровадженні BIM завдяки державній ініціативі “UK BIM Program”. З 2016 року BIM є обов’язковим для всіх державних проєктів. Ця стратегія допомогла знизити витрати на будівництво та поліпшити якість об’єктів інфраструктури.

Інші країни Європи також перейняли досвід скандинавських країн. Наприклад, у Нідерландах BIM активно застосовується у великих державних проєктах. Відомо, що Рада з нерухомості державного управління впроваджує відкриті стандарти BIM для забезпечення кращого управління проєктами. У Франції уряд зобов’язав використовувати BIM для будівництва 500 тисяч будинків до 2017 року, а з 2018 року BIM став обов’язковим для всіх державних будівельних проєктів.

Завдяки широкому географічному впровадженню, коли чимало країн усвідомили економічну вигоду та доцільність використання BIM, було створено міжнародну співпрацю. У 2015 році було створено “EU BIM Task Group” для розробки спільних європейських стандартів BIM, що сприяє співпраці між країнами ЄС. Водночас BIM стає ключовим інструментом для міжнародних проєктів, таких як партнерства Великої Британії з Чилі, Сінгапуром та іншими країнами для обміну досвідом та технологіями [1].

Ці приклади ілюструють, як державна підтримка та співпраця сприяють успішному впровадженню BIM у світі, забезпечуючи підвищення ефективності та якості будівельних проєктів.

Майбутні тенденції у BIM. Штучний інтелект (AI) поступово проникає у всі сфери, і будівництво – не виняток. Інтеграція AI з BIM дозволяє автоматизувати аналіз даних, оптимізувати проєктні рішення та прогнозувати потенційні ризики ще на етапі проєктування. Наприклад, машинне навчання може допомогти в прогнозуванні термінів будівництва чи оцінці впливу проєктних рішень на екологію. Хмарні платформи дозволять зберігати та обмінюватися великими обсягами BIM-даних у реальному часі. Це буде сприяти підвищенню прозорості й координації між усіма учасниками проєкту, особливо в умовах роботи віддалених команд. У майбутньому можна очікувати розвитку більш безпечних і масштабованих хмарних рішень.

Розвиток концепції Digital Twins. Цифрові двійники (Digital Twins), тісно пов’язані

з BIM, стануть основою для управління життєвим циклом будівель. Вони дозволяють створювати точні цифрові копії фізичних об’єктів для моніторингу їхнього стану в режимі реального часу та прийняття рішень на основі аналітики.

Інтеграція VR та AR. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) уже активно використовуються для візуалізації проєктів. У майбутньому вони гратимуть ще важливішу роль у навчанні працівників, перевірці проєктних рішень і проведенні віртуальних інспекцій.

Використання BIM у поєднанні з робототехнікою дозволить автоматизувати будівельні процеси, що зменшить прямі витрати на проєкти та підвищить їхню якість.

BIM має величезний потенціал для трансформації будівельної галузі. Його розвиток залежить від впровадження інноваційних технологій, підтримки з боку держави та зацікавленості бізнесу в оптимізації процесів. Майбутнє BIM полягає у створенні ще більш інтегрованих, екологічних і ефективних рішень, які відповідатимуть сучасним викликам будівництва.

Важливим кроком для подальшого розвитку цієї технології стане удосконалення нормативної бази, а також стимулювання застосування BIM у приватному секторі. Це дозволить значно розширити впровадження BIM на всіх етапах життєвого циклу будівельних проєктів.

Окрім будівництва, BIM активно інтегрується в інші галузі, зокрема енергетику, транспорт і міське планування. Така інтеграція створює нові можливості для міжгалузевого співробітництва, що, у свою чергу, відкриває нові перспективи для розробки комплексних рішень. Завдяки цьому, BIM дозволяє забезпечити більш ефективне та інтегроване управління проєктами, що відповідає вимогам сучасного світу і сприяє сталому розвитку.

Висновки. У статті розглянуто застосування Building Information Modeling як інноваційного стандарту для оптимізації витрат у будівництві. Тема є актуальною, адже будівельна галузь завжди стикається з високими витратами на різних етапах життєвого циклу проєктів.

BIM-моделювання дозволяє створювати та керувати цифровою моделлю будівлі, що включає детальну інформацію про її елементи. Основні переваги: візуалізація на будь-якому етапі, точні розрахунки витрат, покращення координації між учасниками та інтеграція з іншими інструментами, як LCC (Life Cycle Costing).

Завдяки BIM можна заздалегідь виявляти помилки в проєктах, мінімізуючи необхідність внесення змін у процесі будівництва, що значно знижує витрати. Інструменти для управління ресурсами сприяють оптимізації закупівель і зменшенню витрат на транспортування та зберігання матеріалів.

BIM у майбутньому отримає розвиток через штучний інтелект (AI), хмарні платформи, цифрові двійники (Digital Twins), VR/AR та автоматизацію. Зростатиме увага до сталого будівництва, яке враховує енергоефективність та екологічність.

Однією з головних переваг BIM є мінімізація помилок у проєктуванні. Спільна робота над єдиною моделлю дозволяє уникнути неузгодженостей між командами та підвищити якість кінцевого результату. Крім того, автоматизація рутинних процесів прискорює виконання проєктів, що є вирішальним фактором у динамічному світі будівництва.

BIM також сприяє зменшенню використання паперової документації. Перехід до цифрових процесів не лише знижує витрати на папір та друк, але й відповідає сучасним вимогам екологічної стійкості. Оптимальне використання матеріалів і зменшення кількості відходів роблять BIM важливим інструментом для «зеленого» будівництва.

Технологія легко інтегрується з іншими інноваціями, такими як цифрові двійники, штучний інтелект та інтернет речей (IoT), відкриваючи нові перспективи для галузі. Водночас впровадження BIM стимулює розвиток освітніх програм, готуючи майбутніх фахівців до роботи з новітніми інструментами.

Отже, BIM-технології – це не лише спосіб оптимізації витрат, а й стратегічний крок до підвищення ефективності, прозорості та екологічності будівництва. Сучасне будівництво може бути не лише швидшим, але й якіснішим, орієнтованим на сталість та інновації.

Список використаних джерел:

1. Santos, J. R., & Pereira, M. R. (2023). The Impact of Building Information Modeling (BIM) on Construction Project Performance: A Systematic Review of Recent Literature. *International Journal of Project Management*, no. 41 (1), pp. 56–70.
2. Gerges, M., & Shaban, K. (2020). The Role of BIM in the Digital Transformation of Construction: From Design to Operations. *Automation in Construction*, no. 118.
3. Eastman, C., et al. (2011). BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers, and Contractors.
4. Zhang, H., & Zhang, J. (2024). A Novel Framework for Integrating BIM and IoT in Smart Construction Management. *Journal of Construction Engineering and Management*, no. 150 (2).
5. Vasilenko, A., & Smirnov, S. (2022). Integration of Building Information Modeling (BIM) with Augmented Reality (AR) in the Construction Industry: Opportunities and Challenges. *Automation in Construction*, no. 130.
6. Volk, R., et al. (2014). Building Information Modeling (BIM) for existing buildings—Literature review and future needs.
7. Jalaei, F., & Jrade, A. (2021). Building Information Modeling (BIM) for Sustainability in the Construction Industry: A Review and Future Research Directions. *Journal of Cleaner Production*, no. 298.
8. RICS (2018). International BIM Implementation Guide.
9. BuildingSMART International. (2020). International BIM Standards and Guidelines.
10. Serrano, C., García-Sánchez, I. M., & Ríos, A. (2019). The Role of BIM in the Construction Industry: A Systematic Review and Future Perspectives. *Journal of Civil Engineering and Management*, no. 25 (4), pp. 355–367.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-22>

УДК 338.1:005.336.4:658:004.383.3

Чернявський І. Ю.

кандидат економічних наук,

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Cherniavskyi Ivan

Candidate of Economic Sciences,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

VECTORS OF ADAPTATION OF THE POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті уточнено сутність потенціалу розвитку інтелектуального капіталу, окреслено унікальні виклики, з якими стикається агробізнес, ключові завдання та чинники адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки. Обґрунтовано вектори адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки, визначено критерії та індикатори оцінки її успішності та необхідні інструменти для цього процесу. Аргументовано, що визначені вектори можуть слугувати основою для розробки стратегій адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до викликів цифрової економіки, сприяючи підвищенню гнучкості, інтелектуалізації, конкурентоспроможності, екологізації, ефективності, інклюзивності, компетентності.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, підприємства аграрної сфери, цифрова економіка, потенціал розвитку, адаптація, вектори.

The article clarifies the essence of the potential for the development of intellectual capital, in particular, it is noted that in the context of the intellectual capital of agricultural enterprises, the potential for development includes the ability to introduce innovations, adapt to changing market conditions, expand the competencies of employees and use new technologies. The unique challenges faced by agribusiness, key tasks and factors for adapting the potential for the development of intellectual capital of agricultural enterprises to the conditions of the digital economy are outlined. The vectors for adapting the potential for the development of intellectual capital of agricultural enterprises to the conditions of the digital economy are substantiated (the introduction of modern digital technologies; the development of human resources; the development of new business models, the use of financial technologies (FinTech), digital platforms and social networks; the use of analytical tools for collecting and processing information, the creation of modern logistics centers for storing and transporting products; increasing environmental and social responsibility; partnership with universities and scientific organizations). The criteria (adaptation, effectiveness, strategicity) and indicators for assessing its success are determined. Adaptation of intellectual capital to the conditions of the digital economy requires a systematic approach that takes into account various aspects of the activities of agricultural enterprises, therefore, it is important to regularly monitor these indicators and adjust strategies in accordance with changes in the technological and market environment. Successful adaptation of the potential for the development of intellectual capital of agricultural enterprises to the conditions of the digital economy is a complex and multifaceted process that requires the use of various tools, the necessary tools for this process are proposed. It is argued that the identified vectors can serve as the basis for developing strategies for adapting the potential for the development of intellectual capital of agricultural enterprises to the challenges of the digital economy, contributing to increasing flexibility, intellectualization, competitiveness, greening, efficiency, inclusiveness, and competence.

Keywords: intellectual capital, agricultural enterprises, digital economy, development potential, adaptation, vectors.

Постановка проблеми. Аграрний сектор має важливе значення для економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та створюючи робочі місця і адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу

стимулюватиме інновації, що, в свою чергу, сприятиме соціально-економічному розвитку підприємств аграрної сфери. В умовах зміни клімату і виснаження природних ресурсів підприємства аграрної сфери повинні

переходити до сталих практик, і адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу буде відігравати ключову роль у розробці та впровадженні інноваційних рішень, які сприятимуть збереженню ресурсів і зменшенню негативного впливу на довкілля. Водночас, актуальність визначення векторів адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки зумовлена тим, що цифрова економіка стає домінуючою моделлю ведення бізнесу в усіх сферах, включаючи аграрну, оскільки інтеграція цифрових технологій у сільське господарство відкриває нові можливості для оптимізації виробництва, управління ресурсами та підвищення ефективності. При цьому, впровадження цифрових технологій у підприємствах аграрної сфери потребує нових підходів до управлінських практик. І саме вектори адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу зорієнтують їх на включення аналітичних систем, впровадження автоматизації та використання даних для прийняття рішень, що дозволить зменшити ризики та підвищити результативність. Крім того, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства аграрної сфери повинні активно використовувати інтелектуальний капітал для забезпечення своєї конкурентоспроможності, а визначення векторів адаптації дозволяє підприємствам зосередитися на розвитку ключових компетенцій, інновацій, технологій, екологізації, енергоефективності, прозорості виробництва. Таким чином, визначення векторів адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки є важливим кроком для забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Широке коло науковців підтверджує важливість і розглядає різні аспекти проблематики розвитку інтелектуального капіталу підприємств. з проміж них слід відзначити публікації, таких дослідників, як: С. Борисова, С. Єлецьких, О. Крук [1], Ю. Гайбура, Л. Загнітко [3], Л. Городянська [4], О. Гудзь, Н. Прокопенко, О. Харковина [5], Р. Манн, О. Нефедов [6], Н. Морозова, Т. Новікова, О. Христофорова, Т. Малафеев [7], В. Шеклтон [8], М. Юнацький [9], L. Edvinsson [10], S. Singh [11], T. Stewart [12] та інші. Проте, аграрній сфері приманна своя специфіка і для умов цифровізації економічного простору необхідно впроваджувати адаптаційні заходи щодо нарощення й зміцнення потенціалу

розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, особливо в період після воєнного відновлення, а ці аспекти знаходяться осторонь наукових розвідок учених, що й пояснює цінність нашого дослідження.

Метою статті є визначення та обґрунтування векторів адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової активізації й глобалізації, що спостерігається на тлі пандемії та агресивної війни росії, успішною стратегією відновлення країни буде нарощення й зміцнення потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств, що можна пояснити тим, що «Україна перебуває в стані ворожого нападу протягом 10 років через напади росії, які значно погіршили економічну, соціальну, екологічну та демографічну ситуацію в країні. Через обстріли та окупацію Україна регулярно втрачає важливу інфраструктуру, житло, територію, ресурси і т.д.» [6, с. 258]. Підтримуємо, ствердження, що «на сьогодні стратегічним ресурсом і економічною міццю країни, головним рушієм економічного зростання в умовах формування інноваційної моделі розвитку національної економіки, виступає інтелектуальний капітал» [7, с. 37].

Т. Стюарта пояснює, що «інтелектуальний капітал – це загальний запас колективних знань, інформації, технологій, навичок, експертизи, інтелектуальної власності, лояльності клієнтів та управління командою, які можуть бути використані для створення цінностей» [12, с. 67]. І далі, учений обґрунтовує важливість інтелектуального капіталу, окреслюючи його, як «упаковане корисне знання», та наголошуючи, що «інтелектуальний капітал стає найбільш цінним активом Америки» [12, с. 67]. Інші дослідники підтримують таку позицію, зокрема, Л. Едвінсон, деталізує, 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, вітчизняні науковці обґрунтовують, що «інтелектуальний капітал стає все більш важливим компонентом внутрішнього та глобального розвитку» [6, с. 260]. Водночас, актуально наголосити, що при маючи незаперечний вагомий позитивний вплив на соціально-економічний поступ, активний розвиток інтелектуального капіталу може і негативно впливати на економічне зростання окремих країн, так, економічно потужні країни щоб захистити своє

технологічне лідерство й домінування, часто використовують агресивну політику захисту інтелектуальної власності відсторонюючи інші країни від своїх новітніх технологій. Дослідження підтверджують, що «компанії активно захищають інтелектуальний капітал для отримання конкурентної переваги та збільшення частки ринку» [11]. Тому, «враховуючи ситуацію, яка існує на ринку праці, низький рівень якості надання освітніх та соціальних послуг, зменшення доходів, зниження рівня особистого споживання, поширення бідності, процес використання інтелектуального капіталу уповільнюється. Проблема збереження і зміцнення інтелектуального капіталу, на сьогодні потребує розв'язання, оскільки має велике значення» [7, с. 37].

Сам термін «потенціал», походить від латини: *potentia* – «сила», «міць», тобто передбачає наявність ресурсів та можливостей. В українській мові, «потенціал» визначають як «резерв чи запас чогось, включаючи приховані здібності, сили для різних видів діяльності» [2]. Таким чином, потенціал розвитку, це сукупність можливостей, ресурсів, здібностей, властивостей, які можуть бути реалізовані для досягнення прогресу, вдосконалення, зростання в різних сферах діяльності. Фактично, він визначає здатність підприємства використовувати наявні та перспективні ресурси для досягнення своєї мети та підвищення ефективності. Зокрема, у контексті інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, потенціал розвитку включає здатність впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкових умов, розширювати компетенції працівників та використовувати нові технології. Тобто, це не лише про те, що є зараз, а й про те, які горизонти можна відкрити завдяки спрямованим зусиллям за правильно прогнозованим вектором. «Однією з ключових переваг прогнозування є можливість вчасного виявлення потенційних проблем та ризиків, що дозволяє підприємству уникнути кризових ситуацій і вжити необхідних заходів для їх запобігання» [1, с. 85]. Слушним вважаємо ствердження, що «прогнозування в цілому націлене на пошук оптимальних тенденцій розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в умовах постійної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У реальній діяльності підприємство може успішно функціонувати, не приділяючи увагу побудові моделей прогнозування. Однак в умовах посилення конкуренції знання цих методів надає підприємцю переваги, особливо в період економічної нестабільності, коли мета підприємства – завоювання

та збільшення певної частки ринку, або взагалі його виживання» [9].

Для визначення векторів адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки важливим є: «аналіз і оцінювання ефективності діяльності, застосування провідних методів управління, прогнозування майбутніх результатів підприємства на підставі методів економіко-математичного моделювання та прогнозування» [3].

При цьому, вектори адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки мають врахувати унікальні виклики, з якими стикається агробізнес [4; 5; 7; 11], такими як залежність від погодних умов, вплив кліматичних змін, необхідність сталого розвитку, значний соціально-економічний вплив на національну економіку (агробізнес забезпечує робочі місця для значної частини населення, особливо в сільській місцевості, і сприяє продовольчій безпеці країни), потужний експортний потенціал, активне впровадження сучасних цифрових та агротехнологій. Акцентуємо, що в умовах цифрової економіки, «на додаток до традиційних інноваційних галузей (авіаційна, ракетна техніка, ядерна енергетика, електроніка та зв'язок), набирають обертів такі галузі, як біотехнологія, нанотехнології, хімічні та нові матеріали, а також інформаційні технології» [6, с. 261], тобто «нинішній етап характеризується швидким виробництвом і поширенням інновацій, таких як: штучний інтелект та машинне навчання; поява інтелектуальних додатків; поява Інтернету речей; віртуальна та доповнена реальність; використання цифрової пари; застосування технології блокчейн; широке використання месенджера» [13].

Водночас, визначення векторів адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки має вирішувати кілька ключових завдань [4; 5; 7; 11]: розробка системи оцінки і моніторингу інтелектуального капіталу, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони; інвестування в навчання та розвиток персоналу, запровадження програм підвищення кваліфікації; стимулювання інновацій, підтримка стартапів, створення умов для впровадження нових технологій та практик; формування корпоративної культури, яка мотивує обмін знаннями, співпрацю та командну роботу; впровадження сучасних управлінських технологій та інструментів для покращення прийняття рішень на основі даних та аналітики; взаємодія з партнерами,

науковими установами, громадськими організаціями, громадами, оцінка соціального впливу та впровадження відповідних соціальних ініціатив; гнучкість та адаптація до змін зовнішнього середовища й технологій; створення й впровадження нових продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів та вимогам ринку. Виконання цих завдань сприятиме розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери та їхньому успішному функціонуванню в конкурентних умовах сучасного ринку. Цікаво, що «ефективне лідерство часто компенсує брак матеріальних та інтелектуальних ресурсів» [8, с. 14].

Наголосимо, що, адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки залежить від низки чинників [4; 5; 7; 11]: технологічної інфраструктури; рівня підготовки та спеціалізації працівників; доступу до інвестицій та фінансування для впровадження нових технологій і розвитку інтелектуального капіталу; наявності сприятливого нормативного поля, яке підтримує розвиток цифрових технологій в агросекторі, а також захисту інтелектуальної власності; інноваційної активності, сприйняття нових технологій, готовності керівництва і працівників до змін; співпраці й взаємодії з партнерами й науковими установами; рівня використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень; рівня використання цифрових платформ, соціальних мереж для бізнес-процесів та взаємодії із споживачами; впливу глобалізаційних тенденцій та міжнародних стандартів, у тому числі екологічних, на розвиток аграрної сфери. Усі названі чинники взаємопов'язані і вимагають комплексного підходу для успішної адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств до цифрових умов в аграрній сфері. При цьому, «визначальну роль у відтворенні відіграє виробництво, під час якого відбувається тісна взаємодія основних складових продуктивних сил – інтелектуального потенціалу людини та об'єктів необоротних матеріальних і нематеріальних ресурсів. Відтепер вимоги до трудової діяльності людини, особливо до якості її інтелектуального потенціалу, істотно посилюються разом із вимогами до якості економічних ресурсів підприємства в процесі впровадження інновацій» [4, с. 100].

Таким чином, адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств до умов цифрової економіки доцільно здійснювати за наступними векторами:

впровадження сучасних цифрових технологій (освоєння точного землеробства, використання IoT (інтернет речей), дронів, GPS-навігації для моніторингу стану посівів, ґрунту та погодних умов, запровадження систем управління даними (Big Data) для оптимізації використання ресурсів, підвищення врожайності, зменшення витрат, використання штучного інтелекту для прогнозування врожайності, управління ризиками та автоматизації процесів);

розвиток кадрового потенціалу (навчання працівників новим цифровим технологіям, включаючи програми підвищення кваліфікації та перепідготовки, створення умов для творчої праці, формування команд для інтеграції технологій у виробництво);

розробка нових бізнес-моделей, які використовують фінансові технології (FinTech) для полегшення доступу до кредитування та інвестицій, цифрові платформи для продажу продукції, краудфандингові платформи для залучення інвестицій у нові технології, соціальні мережі для комунікацій й взаємодії зі споживачами;

використання аналітичних інструментів для збору та обробки інформації, розробка системи моніторингу та оцінки ефективності підприємства й інтелектуального капіталу, створення сучасних логістичних центрів для зберігання та транспортування продукції;

підвищення екологічної та соціальної відповідальності (впровадження екологічних ініціатив, сталих практик ведення сільського господарства, що відповідають вимогам цифрової економіки, залучення споживачів до процесу формування екологічно чистої продукції через цифрові платформи);

партнерство з університетами та науковими організаціями для розробки та впровадження нових технологій, участь у спільних дослідженнях та проектах.

Оцінку успішності адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки варто здійснювати за наступними критеріями та індикаторами:

критерій адаптації характеризується індикаторами: інноваційності, гнучкості, кадрової компетентності, соціалізації, інформаційної культури;

критерій результативності характеризується індикаторами: фінансовими, ресурсної ефективності; продуктивності праці, автоматизації бізнес процесів;

критерій стратегічності характеризується індикаторами: конкурентоспроможності, екологічності, репутації, соціальної відповідальності, інклюзивності, креативності.

Адаптація інтелектуального капіталу до умов цифрової економіки вимагає системного підходу, який враховує різноманітні аспекти діяльності підприємств аграрної сфери, тому, важливо регулярно моніторити ці індикатори і коригувати стратегії відповідно до змін у технологічному та ринковому середовищі, зокрема можна використати «концептуальну системно-динамічну модель, яка дає змогу аналізувати ефективність використання інтелектуального капіталу, в динаміці, прогнозуючи вплив на показники інтелектуального капіталу кількісних змін за окремими групами інтегральних параметрів» [7, с. 45].

Успішна адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки є складним і багатограним процесом, який вимагає використання різноманітних інструментів:

цифрові платформи (ERP-системи (управління ресурсами підприємства) для інтеграції всіх бізнес-процесів, CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, спеціалізовані аграрні платформи для моніторингу врожайності, умов вирощування тощо);

використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, зібраних з полів, ринків та споживчого попиту, прогнозування тенденцій на основі аналітики даних;

Internet of Things (IoT), впровадження сенсорних технологій для моніторингу стану рослин, ґрунту, мікроклімату тощо;

штучний інтелект (AI), використання алгоритмів машинного навчання для оптимізації процесів, таких як планування посівів, управління ресурсами, виявлення захворювань рослин;

блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки в ланцюгах постачання, а також для управління контрактами.

Підсумовуючи, зазначимо, що визначені вектори можуть слугувати основою для розробки стратегій адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до викликів цифрової економіки, сприяючи підвищенню гнучкості,

інтелектуалізації, конкурентоспроможності, екологізації, ефективності, інклюзивності, компетентності.

Висновки. У статті уточнено сутність потенціалу розвитку інтелектуального капіталу, зокрема, зазначено, що у контексті інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, потенціал розвитку включає здатність впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкових умов, розширювати компетенції працівників та використовувати нові технології. Окреслено унікальні виклики, з якими стикається агробізнес, ключові завдання та чинники адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки. Обґрунтовано вектори адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки (впровадження сучасних цифрових технологій; розвиток кадрового потенціалу; розробка нових бізнес-моделей, використання фінансових технологій (FinTech), цифрових платформ та соціальних мереж; використання аналітичних інструментів для збору та обробки інформації, створення сучасних логістичних центрів для зберігання та транспортування продукції; підвищення екологічної та соціальної відповідальності; партнерство з університетами та науковими організаціями). Визначено критерії (адаптації, результативності, стратегічності) та індикатори оцінки її успішності. Успішна адаптація потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до умов цифрової економіки є складним і багатограним процесом, який вимагає використання різноманітних інструментів, запропоновано необхідні інструменти для цього процесу. Аргументовано, що визначені вектори можуть слугувати основою для розробки стратегій адаптації потенціалу розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери до викликів цифрової економіки, сприяючи підвищенню гнучкості, інтелектуалізації, конкурентоспроможності, екологізації, ефективності, інклюзивності, компетентності.

Список використаних джерел:

1. Борисова С.Є., Єлєцьких С.Я., Крук О.М. Прогнозування фінансових показників суб'єкта підприємницької діяльності: вибір оптимального методу. *Бізнес-навігатор*. Випуск 1 (74) 2024. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-13>
2. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*: уклад. В. Т. Бусел. Київ : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
3. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 968–974. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/167.pdf
4. Городянська Л. В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 99–111.

5. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. *Розвиток інтелектуального капіталу*: монографія. Львів : ЛігаПрес. 2018. 184 с.
6. Манн Р.В., Нефедов О.В. Формування передумов інноваційного розвитку підприємств на основі інтелектуального капіталу. *Бізнес-навігатор*. Випуск 1 (74) 2024. С. 257–264.
7. Морозова Н., Новікова Т., Христофорова О., Малафєєв Т. Інструментальні засади аналізу інтелектуального капіталу соціально-економічних систем. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 1 (4). С. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-04>
8. Шеклтон В. *Психологія лідерства у бізнесі*. Київ. Знання. 2003. 222 с.
9. Юнацький М.О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf
10. Edvinsson L. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*. 1997. № 20 (3), P. 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)
11. Singh S. Innovation, intellectual property rights and competition policy. *Innovation and Development*. 2015. № 5 (1), P. 147–164.
12. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group. 1997. 543 p.
13. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2021). WIPO IP Facts and Figures 2020. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4533>

References:

1. Borysova S. Ie., Yeletsykh S. Ia. & Kruk O. M. (2024) Prohnozuvannya finansovykh pokaznykiv sub'ekta pidpriemnytskoi diialnosti: vybir optymalnoho metodu [Forecasting the financial performance of a business entity: choosing the optimal method]. *Biznes-navihator*. No 1 (74). Pp. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-13> (in Ukrainian)
2. Busel V. T. (2022) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]. Kyiv: VTF “Perun”, 1440 p. (in Ukrainian)
3. Haibura Yu. A. & Zahnitko L. A. (2017) Finansove prohnozuvannya yak element upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Financial forecasting as an element of managing an enterprise's financial resources]. *Ekonomika i suspilstvo*. No 9. Pp. 968–974. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/167.pdf (in Ukrainian)
4. Horodianska L. V. (2022) Struktura vidtvorennia intelektualnoho potentsialu liudyny: innovatsiinyi aspekt [The structure of reproduction of human intellectual potential: an innovative aspect]. *Osvitnia analityka Ukrainy*. No 2 (18). Pp. 99–111. (in Ukrainian)
5. Hudz O. Ie., Prokopenko N. S. & Kharkovyna O. H. (2018) *Rozvytok intelektualnoho kapitalu* [Development of intellectual capital]: monohrafiia. Lviv: LihaPres. 184 p. (in Ukrainian)
6. Mann R. V. & Nefedov O. V. (2024) Formuvannya peredumov innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv na osnovi intelektualnoho kapitalu [Formation of prerequisites for innovative development of enterprises based on intellectual capital]. *Biznes-navihator*. No 1 (74). Pp. 257–264. (in Ukrainian)
7. Morozova N., Novikova T., Khrystoforova O. & Malafieiev T. (2022) Instrumentalni zasady analizu intelektualnoho kapitalu sotsialno-ekonomichnykh system [Instrumental principles of intellectual capital analysis of socio-economic systems]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*. No 1 (4). Pp. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-04> (in Ukrainian)
8. Sheklton V. (2003) *Psykhohohiia liderstva u biznesi* [Psychology of leadership in business]. Kyiv: Znannia. 222 p. (in Ukrainian).
9. Yunatskyi M. O. (2018) Ohliad suchasnykh metodiv prohnozuvannya finansovoho stanu pidpriemstva [Overview of modern methods for forecasting the financial condition of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. No 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (in Ukrainian).
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)
11. Singh, S. (2015). Innovation, intellectual property rights and competition policy. *Innovation and Development*. No. 5(1). Pp. 147–164.
12. Stewart T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group. 543 p.
13. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2021). WIPO IP Facts and Figures 2020. Available at: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4533>

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-23>
УДК 640.4:339.137.2

Дідухович А. М.

аспірант,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Романова Л. В.

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Didukhovych Artem

Postgraduate Student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
of the Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Romanova Lidiya

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Marketing Department,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

STUDY OF THE PECULIARITIES OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT SERVICE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

Авторами було проведено загальну оцінку розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни та визначено, як нові українські реалії вплинули на формування конкурентних переваг. Визначено, що конкурентні переваги отримали ті заклади, які швидко адаптувалися до нових умов через перегляд цінової політики, використання локальних продуктів, розвиток системи лояльності та роботи в digital-просторі. В підсумку автором було сформовано комплексну стратегію забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу. Мета даної стратегії полягає у підвищенні рівня ресторанного сервісу через використання сучасних технологій, що матиме позитивний вплив на зростання обсягів продажів та загального рівня конкурентоспроможності ресторанного господарства України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сервісні послуги, ресторанне господарство, технології, чат-бот, стратегія, військовий стан.

The study aims to analyze the theoretical foundations of service competitiveness in the restaurant industry, assess the impact of the war on the competitive position of Ukrainian dining establishments, and develop strategies for their growth, considering technological innovations in service activities. To conduct the research, the author applied the method of scientific literature analysis, statistical and analytical methods, content analysis, as well as graphical and tabular approaches. In the context of the increasing number of restaurant establishments, one of the key factors of competitiveness is the uniqueness of the service, achieved through the formation of an emotional connection with the customer. It is the positive emotions evoked by high-quality service that make the restaurant business

competitive among numerous other industries. At the initial stage of the study, the author identified the essence of restaurant service competitiveness and outlined its key characteristics. A general analysis of the development of the restaurant business in Ukraine during the war was then conducted to determine how the new realities influenced the formation of competitive advantages. It was found that establishments that quickly adapted to changing conditions maintained their competitive edge by revising pricing policies, using local products, developing loyalty programs, and actively engaging in the digital space. The research confirmed that the efficiency of service directly affects a restaurant's competitiveness, making investment in service development essential. As a result, the author formulated a comprehensive strategy for enhancing the competitiveness of the restaurant industry by integrating modern technologies into service operations. It is determined that the level of service is an important indicator of the growth of competitiveness of the restaurant industry and directly affects its financial results. The primary goal of this strategy is to improve the quality of restaurant service through innovations, which will positively impact sales growth and strengthen the overall competitiveness of Ukraine's restaurant sector.

Keywords: competitiveness, services, restaurant business, technology, chatbot, strategy, martial law.

Постановка проблеми. В умовах військового стану в Україні ресторанний бізнес перебуває в нестабільному положенні через зменшення попиту українців на відвідування закладів ресторанного господарства. Саме тому вкрай важливо є забезпечити міцну основу конкурентоспроможності, щоб не тільки залишитись на ринку, але й зростати та збільшувати свою частку на ринку ресторанних послуг. В контексті зростаючої кількості закладів ресторанного господарства однією із найважливіших ознак його конкурентоспроможності є унікальність сервісу через формування емоційного зв'язку з клієнтом. Адже саме емоції, які були спровоковані високоякісним сервісом вирізняють ресторанне господарство серед тисячі інших і роблять його конкурентоспроможним. Саме тому необхідним є більш глибоке дослідження шляхів забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в Україні через створення незабутнього сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження забезпечення конкурентоспроможності ресторанного сервісу здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Продан І. О., Баран О. П. [1], Нагернюк Д. В. [2], Малюга Л. М., Загороднюк О. В. [3], Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. [4], Панова, І. О., Зерненкова Д. С. [7] та іншими. Проте з ростом та розвитком економіки змінюються підходи до вдосконалення сервісу та зростання конкурентоспроможності ресторанного господарства, що власне і актуалізує новизну даного дослідження.

Мета статті. Дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності сервісних послуг в контексті ресторанного господарства, визначити вплив війни на конкурентоспроможність українських підприємств ресторанного бізнесу та запропонувати стратегію щодо їхнього зростання з врахування розвитку технологій в сервісній діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сутність конкурентоспроможності в контексті сервісних

підприємств полягає в їх здатності надавати послуги, які відповідають високим вимогам споживачів, забезпечуючи при цьому високу якість, інноваційні рішення та ефективність у використанні ресурсів та визначається їх здатністю адаптуватися до швидко змінюваного попиту та умов ринку, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів краще, ніж конкуренти [1, с. 23; 2, с. 3]. Отож, в табл. 1. пропонується навести основні характеристики конкурентоспроможності сервісних підприємств ресторанного господарства.

Отож, саме наведені ключові характеристики і вирізняють ресторанні господарства та надають їм необхідні напрямки для забезпечення своєї конкурентоспроможності. В табл. 2 наведено основні індикатори якості послуг ресторанного господарства.

Таким чином, оцінка якості надання послуг є ключовим компонентом системи управління якістю, оскільки вона не лише забезпечує контроль рівня обслуговування та слугує основою для аналізу й прийняття управлінських рішень, але й створює необхідний зворотний зв'язок для підтримки конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

В умовах військового стану в Україні ресторанний бізнес стикнувся з низкою нових викликів, які включали в себе зменшення попиту, зростання цін та міграцію населення, що мало беззаперечний вплив на фінансові показники підприємств та їхню конкурентоспроможність.

Власне нестабільні економічні умови змушують підприємства адаптуватись під нові реалії та покращувати свій сервіс, що вирізнятиме їх серед інших ресторанів галузі [7, с. 231]. Отож для початку пропонується навести динаміку кількості підприємств ресторанного бізнесу в Україні (рис. 1).

Отож, аналізуючи рис. 1, видно, що динаміка кількості закладів ресторанного господарства в Україні за період 2019-2023 років демонструє суттєві коливання, зумовлені різними економічними, соціальними та політичними факторами. Слід відмітити, що найбільш

Таблиця 1

Ключові характеристики конкурентоспроможності ресторанного сервісу

Показник	Характеристика
Якість обслуговування	Здатність підприємства надавати послуги, що відповідають або перевищують очікування клієнтів, забезпечуючи високий рівень задоволення та лояльності.
Інноваційність послуг	Постійне впровадження нових технологій, методів та рішень, що дозволяють поліпшити ефективність надання послуг, оптимізувати процеси та підвищити якість.
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни в попиті споживачів, зовнішньому середовищі та економічних умовах, адаптуючи послуги до нових вимог ринку.
Кваліфікація та мотивація персоналу	Високий рівень професіоналізму працівників, їх здатність взаємодіяти з клієнтами, вирішувати їхні проблеми та пропонувати індивідуальні рішення.
Репутація та брендинг	Позитивне сприйняття підприємства на ринку, яке базується на відгуках клієнтів, якісних послугах, надійності та стабільності компанії.
Цінова конкурентоспроможність	Здатність запропонувати послуги за ціною, що відповідає якості та доступна для більшості цільових груп, одночасно зберігаючи рентабельність бізнесу.
Ефективність управління	Оптимізація внутрішніх процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність надання послуг, забезпечуючи високу конкурентоспроможність.
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби клієнтів, що проявляється в персоналізованих рішеннях, постійному зворотному зв'язку та збереженні довгострокових стосунків з клієнтами.
Технологічне забезпечення	Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, підвищення швидкості обслуговування та зручності для клієнтів.
Імідж та маркетингова стратегія	Ефективне просування бренду, позиціонування послуг на ринку та комунікація з потенційними клієнтами.

Джерело: [3, с. 242; 4, с. 417]

Таблиця 2

Характеристика показників якості послуг ресторанного господарства

Показник	Характеристика
Всебічне обслуговування	Рівень задоволення потреб споживачів у харчуванні та організації дозвілля.
Високий рівень продукції	Смакові характеристики, поживна цінність продукції та різноманітність асортименту.
Професійна кваліфікація персоналу	Швидкість обслуговування, професійні навички персоналу, етикет і дотримання санітарних норм.
Функціональні характеристики торгових приміщень	Відповідність торгових приміщень їхньому призначенню, естетичним та санітарним вимогам, рівень їх оснащення.

Джерело: [5, с. 123; 6, с. 167]

негативні зміни відбулися у 2022 році, коли через повномасштабне вторгнення РФ кількість закладів ресторанного господарства скоротилася на 16,53%. Основними причинами такого різкого скорочення стали фізичне знищення ресторанів у зонах бойових дій, масова міграція населення, зниження купівельної спроможності, перебої в постачанні продуктів та нестабільність економічної ситуації. Попри значне скорочення у 2022 році, у 2023-му галузь продемонструвала відновлення (+17,74%), що свідчить про адаптацію ринку до нових умов, відновлення попиту на ресторанні послуги та повернення частини населення в міста.

Вплив війни на ресторанний бізнес виявився значним, адже багато закладів або

закрилися, або змінили формат роботи, а розвивались ті ресторани, які змогли швидко адаптуватися до змін, оптимізувати витрати, впровадити сучасні технології та запропонувати гостям більш доступний за ціною продукт, що власне пов'язано з конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу. Адже ресторани, які змогли запропонувати якісне обслуговування за розумною ціною, отримали конкурентну перевагу, а впровадження онлайн-замовлення, електронних меню та автоматизація процесів, ще більше її посилювали. Яскраво розвиток конкурентоспроможності демонструє адаптація підприємств ресторанного господарства під зменшення купівельної спроможності, що позначилось на зміні цін (рис. 2).

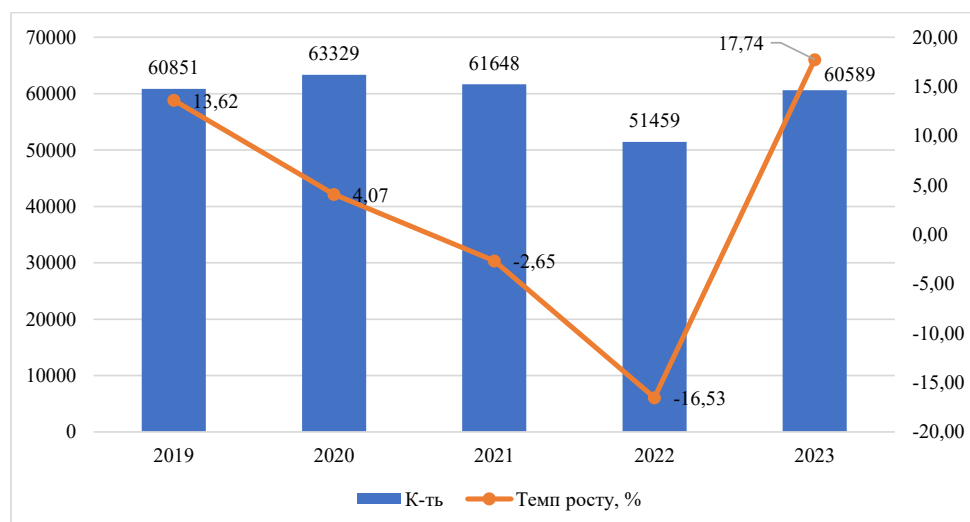


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства за період 2019–2023 рр., одиниць

Джерело: [8]

Як видно з рис. 2, попри те, що рівень цін та інфляція в Україні зростали значними темпами, підприємствам ресторанного господарства вдалось зберегти помірну цінову політику, що дозволило їм збільшити продажі та утримати своїх клієнтів.

На рис. 3 наведено динаміку виручки від реалізації підприємств ресторанного господарства.

Отож, аналізуючи динаміку виручки підприємств ресторанного господарства, слід відзначити, що у 2022 році через початок повномасштабної війни ресторанна індустрія зазнала катастрофічного удару, що призвело до скорочення виручки на 65,18% порівняно з попереднім роком. У 2023 році із відновленням ресторанного бізнесу відновилась і виручка

зросла з приростом у 68,20%. Важливу роль у її відновленні відіграла адаптація ресторанного господарства під нові українські реалії. Адже конкурентні переваги отримали ті заклади, які швидко адаптувалися до нових умов – переглянули цінову політику, використовували локальні продукти, розвинули системи лояльності та активно працювали в цифровому просторі.

Конкурентоспроможність у цій сфері тепер залежить не лише від якості страв та сервісу, а й від здатності підприємств швидко реагувати на кризи, застосовувати сучасні технології та ефективно працювати з клієнтами в умовах нестабільної економіки.

На рис. 4. Пропонується навести вплив рівня сервісу ресторанного господарства на забезпечення його конкурентоспроможності.

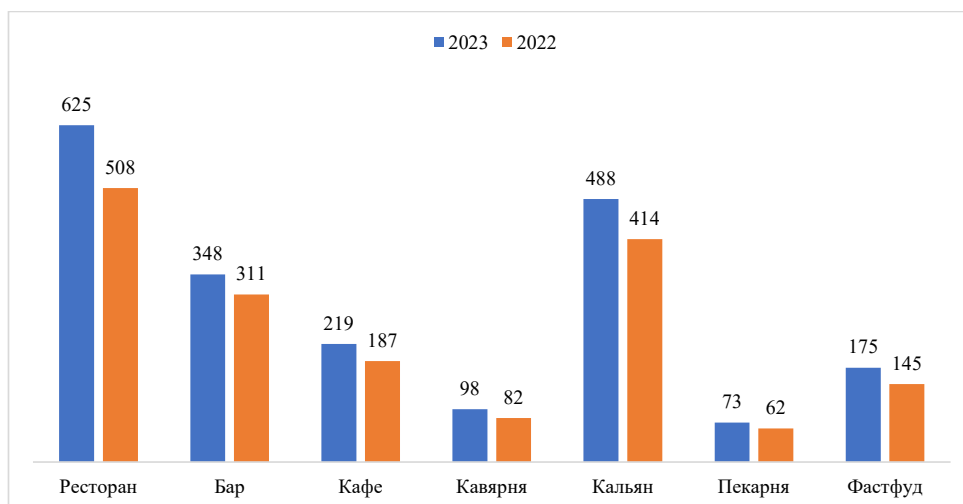


Рис. 2. Динаміка зміни середнього чеку в закладах ресторанного господарства за період 2022–2023 рр., грн

Джерело: [9]



Рис. 3 Динаміка виручки від реалізації підприємств ресторанного господарства за період 2019–2023 рр, млрд. грн

Джерело: [8]

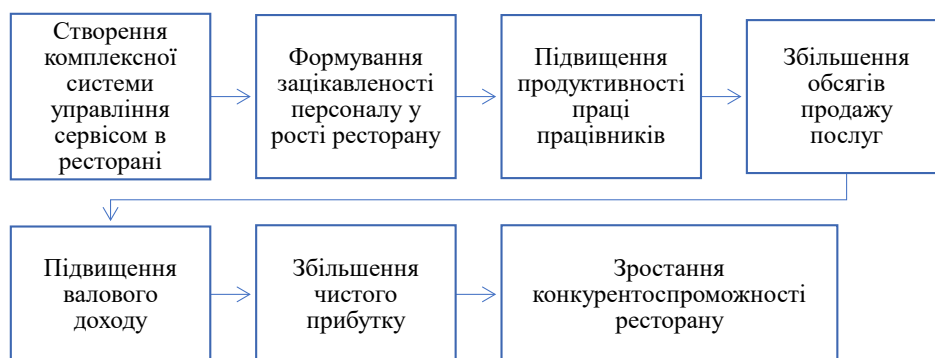


Рис. 4. Блок-схема впливу системи управління сервісною діяльністю закладу ресторанного господарства на його конкурентоспроможність

Джерело: зроблено автором

Отже, саме від ефективності сервісу ресторану залежатиме і його конкурентоспроможність, в розвиток якого і потрібно інвестувати. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та удосконалення системи управління сервісною діяльністю пропонується впровадити технології ШІ в надання послуг (рис. 5).

Слід відзначити, що метою запропонованої стратегії є підвищенні рівня сервісу ресторанного господарства, що дозволить ресторану не тільки зменшити оптимізувати свої витрати, але й отримати додаткові кошти від збільшення кількості клієнтів.

Досліджено, що технології ШІ можуть допомогти підвищити швидкість обслуговування зовнішніх клієнтів, а також збільшити ефективність продажів, скоротивши частку людської праці. Саме тому пропонується залучити чат-бот для опрацювання онлайн-замовлень та для допомоги офіціантам у пошуку страв в меню (рис. 6).

Наступним пропонується визначити вартість чат-боту та деталізувати витрати на його

обслуговування. Аналізуючи вартість чат-ботів на базі ШІ ринку, було визначено, що вона коливається від 4,5 тис. дол. США, відповідно до функціоналу [10-11]. На основі аналізу варіантів різних чат-ботів, автором досліджено, що найкращим варіантом буде чат-бот вартістю 4,9 тис. дол. США, що по курсу на квітень 2025 року становить 204,33 тис. грн, робота з впровадження програми складатиме 10% вартості її вартості та щорічна підтримка становитиме ще 5% від вартості. В річне обслуговування входить оновлення програми та інтерфейсу, яке проводитиме відділено спеціалізовано компанія, в якій і буде придбано чат-бот. Дана компанія здійснювати таке обслуговування напротязі 10 років. На рис. 7 наведена структура вартості чат-бота.

Загалом вартість такого чат-бота становитиме 240 тис. грн., що власне становить вагомому суму для ресторану, проте також має і значну ефективність. Враховуючи те, що кожного дня ресторан отримує 25% онлайн замовлень з чат-ботом їхня кількість може

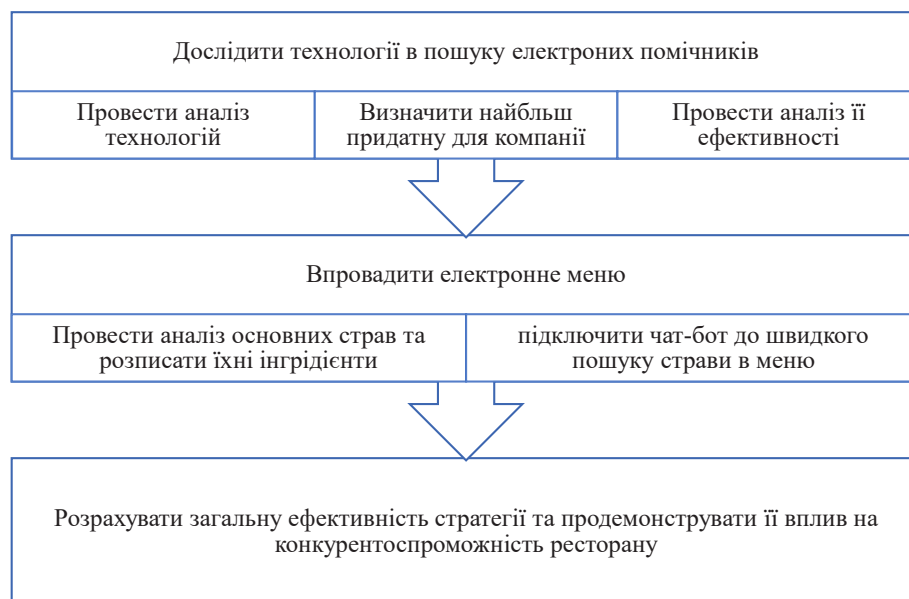


Рис. 5. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу

Джерело: зроблено автором

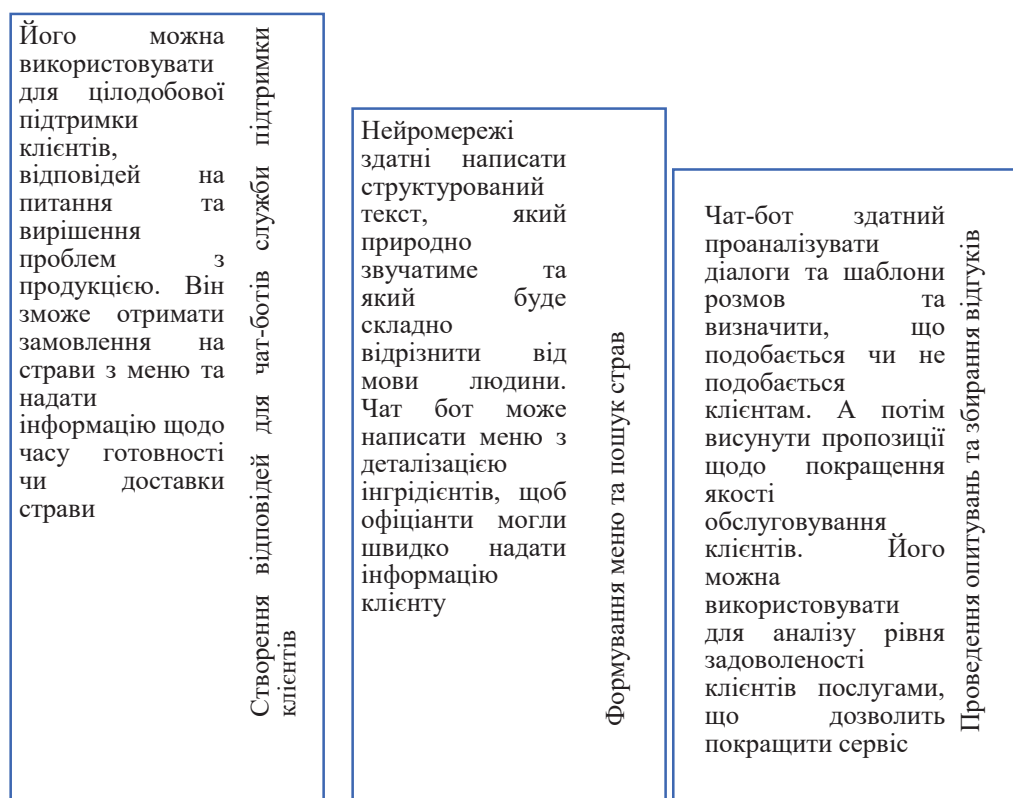


Рис. 6. Ключові завдання, які виконуватиме чат бот для опрацювання онлайн-замовлень ресторану та покращення загального рівня сервісу

Джерело: зроблено автором

збільшитись як мінімум на 10%, що дозволить отримати додаткових клієнтів та розвантажити офіціантів ресторану.

Отже, планово ресторан отримає 180 клієнтів на місце (онлайн клієнтів, які роблять

замовлення через чат-бота), вартість середнього чеку яких складає 750 грн. (на основі аналізу середнього чека онлайн-замовлень ресторану). Ефективність впровадження чат-бота в діяльність ресторану показана на рис. 8.

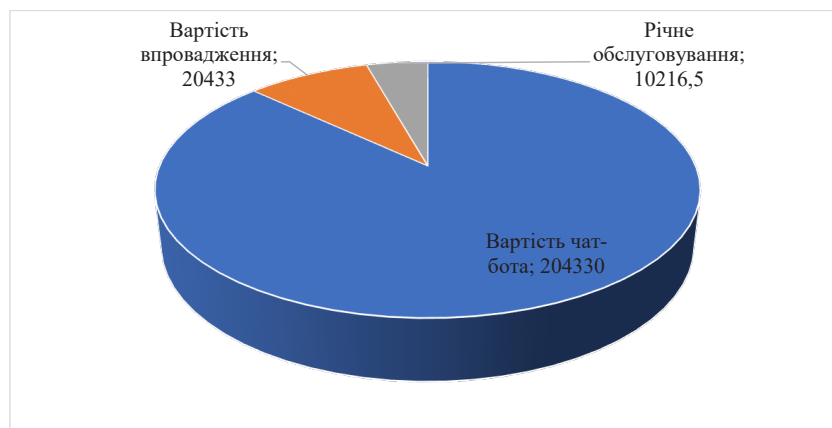


Рис. 7. Структура вартості чат-бота, грн

Джерело: зроблено автором

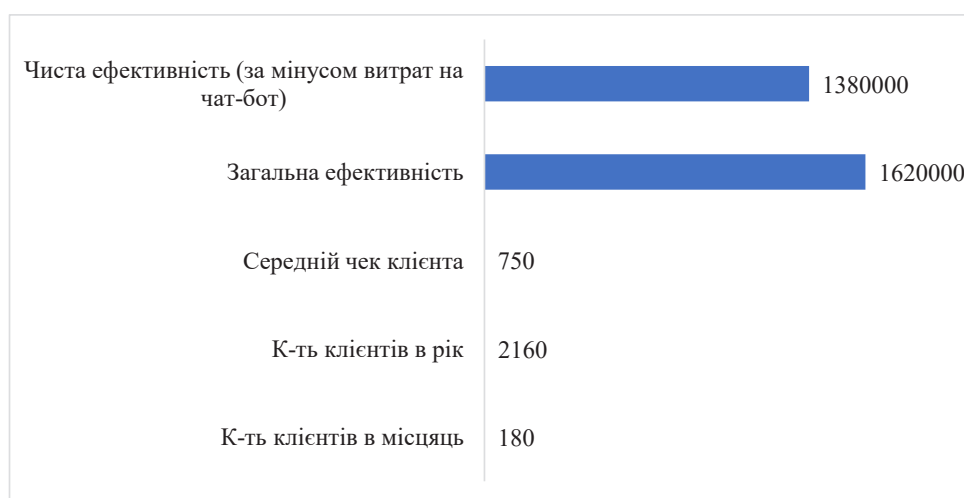


Рис. 8. Очікувані переваги від впровадження чат-боту для опрацювання онлайн-замовлень, грн

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадивши чат-бот для опрацювання онлайн-замовлень ресторан отримає ($750 \text{ грн} * 180 \text{ клієнтів} * 12 \text{ місяців}$ за мінусом витрат на чат бота 240 тис. грн) 1,4 млн. грн додаткового заробітку. Окрім цього чат-бот допомагатиме офіціантам у пошуку страв в меню та розвантажить їх від роботи з зовнішніми замовленнями, що дозволить покращити загальний рівень сервісу через більшу концентрацію на обслуговуванні тільки відвідувачів ресторану та власне підвищити його конкурентоспроможність.

Висновки. Отож, при написанні даного дослідження було проведено комплексний аналіз українського ресторанного бізнесу

в умовах військового стану та продемонстровано вплив ресторанного сервісу на збільшення конкурентоспроможності підприємств галузі. Визначено, що рівень сервісу є важливим показником зростання конкурентоспроможності ресторанного господарства та прямопропорційно впливає на його фінансові результати. Саме том у в підсумковій частині було запропоновано комплексну стратегію забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу та визначено її позитивний вплив на ріст продажів та власне загального рівня конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12–13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
2. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (дата звернення 31.03.2025).
3. Малуґа Л.М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35> (дата звернення 31.03.2025).
4. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 415–421.
5. Іваненко В. П. Управління якістю сервісної діяльності в ресторанному бізнесі: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Видавництво «Знання», 2023. 320 с.
6. Коваленко О. М. Оцінка ефективності системи управління закладами ресторанного господарства. Харків : Видавничий дім «Інжек», 2022. 280 с.
7. Панова, І. О., Зерненкова, Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*, 2023. № 5, С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Державна служба статистика України. Економічна статистика. Економічна діяльність. *Діяльність підприємств*. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 01.04.2025).
9. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 01.04.2025).
10. How Much Does Artificial Intelligence Cost? 2024. URL: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/> (дата звернення: 02.04.2025).
11. Chatbot Pricing: How Much Does a Chatbot Cost? 2025. URL: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-pricing/> (дата звернення: 02.04.2025).

References:

1. Prodán, I. O., & Baran, O. P. (2016). Systéma klientoorientovanoho servis'u v zakladi restorannoho hospodarstva [The system of customer-oriented service in the restaurant business]. In *Mizhnarodnyy byznes i turyzm v Ukraïni: suchasnyy stan ta perspektivy rozvytku: zbirnyk tez dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi* (pp. 58). Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
2. Naherniuk, D. V. (2016). Osnovni chynnyky, shcho formuyut konkurentospromozhnist' pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [The main factors that form the competitiveness of restaurant business enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (in Ukrainian)
3. Malyuha, L. M., & Zahorodniuk, O. V. (2020). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv restorannoho biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, byznes ta upravlinnya*, no. 2, pp. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35> (in Ukrainian)
4. Naherniuk, D. V., & Kovalenko, L. H. (2021). Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [Formation of competitiveness of restaurant business enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 31, pp. 415–421. (in Ukrainian)
5. Ivanenko, V. P. (2023). Upravlinnya yakistyu servisnoyi diyal'nosti v restorannomu byznisi: teoretychni ta praktychni aspekty [Quality management of service activities in the restaurant business: theoretical and practical aspects]. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannya". (in Ukrainian)
6. Kovalenko, O. M. (2022). Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnya zakladamy restorannoho hospodarstva [Evaluation of the effectiveness of the management system of restaurant business establishments]. Kharkiv: Vydavnyczyy dim "Inzhnek". (in Ukrainian)
7. Panova, I. O., & Zernenkova, D. S. (2023). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoyi haluzi [Methods for assessing the competitiveness of restaurant industry enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234> (in Ukrainian)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny. (2025). Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diyal'nist'. Diyal'nist' pidpryyemstv [Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises.]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (in Ukrainian)
9. Forbes (2024) Yak zminylasya vyruчка, seredniy chек i vidviduvanist' zakladiv kharchuvannya v 2023 rotsi [How Revenue, Average Check and Attendance at Food Outlets Changed in 2023]. Available at: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (in Ukrainian)
10. How Much Does Artificial Intelligence Cost? (2024). Available at: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/>
11. Chatbot Pricing: How Much Does a Chatbot Cost? (2025). Available at: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-pricing/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-24>
УДК 658.8:658.7:004.738.5

Корман І. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1743-1213>

Семенда О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-645X>

Макушок О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4584-4074>

Korman Iryna

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Uman National University

Semenda Olha

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Uman National University

Makushok Olga

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Uman National University

ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

INTEGRATION OF LOGISTICS PROCESSES INTO DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF E-COMMERCE

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти інтеграції логістичних процесів у цифрові маркетингові стратегії в умовах розвитку електронної комерції. Обґрунтовано роль логістики як чинника формування клієнтського досвіду та конкурентних переваг. Проаналізовано зарубіжні та українські практики (Amazon, Zalando, Rozetka, Нова Пошта, Prom.ua), які демонструють ефективність поєднання логістичних сервісів із персоналізованими маркетинговими комунікаціями. Запропоновано авторську модель інтеграції логістичних процесів у маркетингову воронку e-commerce. Подано динаміку обсягу онлайн-продажів в Україні у 2019-2024 рр. Сформульовано рекомендації для вітчизняних компаній щодо підвищення ефективності взаємодії між логістикою та цифровим маркетингом у межах стратегічного управління.

Ключові слова: електронна комерція, цифровий маркетинг, логістика, маркетингова стратегія, управління ланцюгами постачання, споживчий досвід.

The aim of the article is to examine the integration of logistics processes into digital marketing strategies in the context of e-commerce development, emphasizing its growing importance for customer experience and business competitiveness. As e-commerce continues to reshape consumption patterns and buyer expectations, the interdependence between logistics efficiency and marketing communication becomes increasingly evident. The research addresses this intersection as a strategic dimension of enterprise development under the conditions of digital transformation. The methodological approach combines system analysis for processing literary sources, defining key concepts (logistics, digital marketing, e-commerce), and generalizing theoretical frameworks; comparative evaluation of logistics integration practices within the marketing strategies of companies such as Amazon, Zalando, Rozetka, Nova Poshta, and Prom.ua; synthesis and graphical modeling to identify effective tools for synchronizing logistics functions with digital marketing activities. Particular attention is given to the stages of customer interaction, where logistics plays a role not only in product delivery but also in shaping perception, satisfaction, and loyalty. The study presents a conceptual model demonstrating how logistics elements may be embedded in each stage of

the marketing funnel to enhance transparency, speed, and personalization. The results highlight the strategic value of logistics integration as a communication asset rather than a purely operational function. This rethinking allows businesses to redefine their customer engagement strategies, strengthen brand positioning, and differentiate in a highly competitive digital market. The article offers practical recommendations for companies seeking to improve their performance by aligning supply chain capabilities with marketing objectives. The practical significance of the findings lies in their applicability for businesses aiming to develop seamless customer journeys that combine technological innovation, logistics responsiveness, and marketing effectiveness.

Keywords: e-commerce, digital marketing, logistics, marketing strategy, supply chain management, customer experience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку електронної комерції логістика перестала бути виключно інфраструктурною функцією, перетворившись на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Покупець в e-commerce дедалі більше орієнтується не лише на ціну чи якість товару, а й на швидкість, прозорість та зручність доставки, які прямо залежать від ефективності логістичних процесів.

Цифрові маркетингові стратегії, які орієнтовані на персоналізацію, довіру до бренду та утримання клієнтів, все частіше інтегрують логістику як елемент клієнтського досвіду. Наприклад, такі аспекти як відображення термінів доставки в рекламі, push-сповіщення з логістичною інформацією, позиціонування бренду через екологічну або швидку доставку стають ключовими інструментами цифрової комунікації.

Крім того, глобальні виклики останніх років – пандемія COVID-19, зростання вартості логістичних послуг, війна в Україні та зміна споживчих патернів – актуалізували потребу у гнучкій, адаптивній логістиці, яка може бути інтегрована з цифровими каналами просування для підвищення стійкості бізнесу.

Актуальність теми також зумовлена тим, що в українському науковому просторі дослідження на перетині логістики, digital-маркетингу та e-commerce ще малодосліджені, попри їхню значущість у практиці сучасного бізнесу.

Таким чином, комплексний аналіз і систематизація підходів до інтеграції логістичних процесів у цифрові маркетингові стратегії дозволяє не лише поглибити наукове розуміння явища, а й запропонувати практичні рішення для вітчизняного бізнесу в умовах діджиталізації економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сфері інтеграції логістичних процесів у цифрові маркетингові стратегії електронної комерції окремі аспекти досліджували такі українські науковці. М.Б. Найчук-Хрущ та Л.І. Гнилянська вивчали інноваційні підходи в адмініструванні електронної комерції на прикладі промислових підприємств,

зокрема ПАТ «Іскра» [1]. В.І. Скіцько аналізував електронну логістику як складову сучасного бізнесу [2]. Н.В. Чернописька та О.В. Солодка узагальнили розвиток логістики електронної комерції у світі та встановили залежність між розвитком електронної комерції та ринку логістичних послуг [3]. І.І. Шкорина досліджував інноваційні маркетингові стратегії в логістичній галузі, враховуючи сучасні глобальні економічні тенденції [4]. Н. Ільченко [5], М. Кравченко [6], І. Кривов'язюк [7], Г. Мозгова [8] та інші досліджували формування та розвиток логістичної інфраструктури електронної комерції. Ці науковці зробили значний внесок у дослідження окремих аспектів інтеграції логістичних процесів у цифрові маркетингові стратегії електронної комерції в Україні.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції логістичних процесів у цифрові маркетингові стратегії в сфері електронної комерції, з урахуванням сучасних тенденцій ринку та специфіки функціонування українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Електронна комерція (e-commerce) розглядається як система ведення торговельної діяльності, що здійснюється через цифрові канали, передусім інтернет. Згідно з І. Садчиковою, А. Тарасенком, та М. Дубиною [9], електронна комерція поєднує у собі процеси онлайн-продажів, цифрового маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів. Її характерною рисою є високий ступінь автоматизації операцій, можливість персоналізації споживчого досвіду, а також тісна взаємодія маркетингових та логістичних підсистем.

У контексті e-commerce логістика перестає бути лише операційною функцією – вона набуває стратегічного значення, оскільки визначає кінцевий споживчий досвід (customer experience) і, як наслідок, рівень лояльності клієнтів.

Цифровий маркетинг – це сукупність інструментів та стратегій просування товарів і послуг через електронні канали. Основними його компонентами є контент-маркетинг,

email-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), таргетована реклама тощо.

Особливістю сучасного цифрового маркетингу є його орієнтація на клієнтський шлях (customer journey) – від першого контакту до післяпродажного обслуговування. У цьому контексті логістика стає невід'ємною частиною маркетингової пропозиції, оскільки визначає строки доставки, наявність товару, зручність повернення тощо.

Логістика в e-commerce охоплює такі елементи, як управління запасами, пакування, складування, обробка замовлень, доставка та зворотна логістика. Її ефективність прямо впливає на швидкість виконання замовлень; рівень задоволеності клієнтів; кількість повторних покупок; показники повернень і скарг.

У науковій літературі дедалі частіше наголошується, що логістичні послуги є елементом брендингу, особливо в умовах високої конкуренції. Позитивний логістичний досвід може виступати як диференціатор у маркетингових стратегіях.

Інтеграція логістичних процесів у маркетингову діяльність передбачає взаємодію між відділами постачання, аналітики та реклами, що забезпечує цілісну комунікацію з клієнтом [10]. Така інтеграція реалізується через: CRM-системи, які об'єднують маркетингові й логістичні дані; API-сервіси з трекінгу замовлень; автоматизовану персоналізацію

повідомлень на основі логістичних подій (наприклад, «Ваше замовлення вже в дорозі»).

Інтеграційний підхід дозволяє забезпечити маркетинг у реальному часі, де логістична інформація відіграє важливу роль у побудові комунікації та формуванні довіри до бренду.

Центральним елементом моделі інтеграції логістичних процесів у цифрову маркетингову стратегію e-commerce є інтеграційний вузол між цифровим маркетингом та логістикою – наприклад, CRM-система або e-commerce платформа. Через автоматизацію та аналітику маркетинг отримує актуальні логістичні дані, а логістика – клієнтську інформацію. Це дозволяє реалізовувати персоналізовані повідомлення, своєчасну комунікацію, кращий сервіс, і зрештою.

Класичним прикладом глибокої інтеграції логістичних процесів у цифровий маркетинг є Amazon. Преміум-доставка, відома як Prime-доставка пов'язана з брендом Amazon Prime (1–2 дні), подається як конкурентна перевага прямо в рекламних повідомленнях [11]. Вся логістика інтегрована з маркетинговими кампаніями: наприклад, push-нотифікації «Ваш товар щойно залишив склад» підвищують взаємодію з брендом. Через машинне навчання прогнозується попит у певних регіонах, і товари доставляються «на випередження» – що дозволяє швидко виконати замовлення (anticipatory shipping). Результатом є висока лояльність клієнтів, довіра до



Рис. 1. Модель інтеграції логістичних процесів у цифрову маркетингову стратегію e-commerce

Джерело: побудовано авторами

логістичних обіцянок та збільшення повторних покупок.

Компанія Zalando (німецька компанія, що займається онлайн-торгівлею взуттям, одягом та косметикою) активно поєднує переваги безкоштовної доставки та повернення в межах кожної рекламної кампанії. Особливу увагу приділено “green delivery” – екологічно відповідальному підході до логістики та зменшенні вуглецевого сліду на всіх етапах доставки товарів до споживача [12]. Кожен етап доставки супроводжується персоналізованими листами та банерами: логістика стає частиною клієнтського контенту.

На українському ринку можна розглянути як приклад діяльність таких компаній, як Rozetka, Нова Пошта, Prom.ua (Табл. 1).

В діяльності Rozetka логістика інтегрована на головній сторінці сайту: ще на етапі пошуку товару покупець бачить орієнтовний термін доставки, що створює довіру. Всі маркетингові кампанії (наприклад, Black Friday) супроводжуються заздалегідь розширеними логістичними потужностями, щоб уникнути затримок. Push-повідомлення і SMS із трекінгом замовлення мають брендований стиль, що укріплює емоційний зв'язок.

Компанія Нова Пошта створила API (“Application Programming Interface” – інтерфейс програмування додатків, програмний інтерфейс програми) для інтеграції з e-commerce платформами (Shopify, Prom.ua), щоб компанії могли автоматично виводити інформацію про доставку в рекламу. Розроблена система «маркетингової доставки» – продавці можуть додавати рекламні вкладки в пакунки.

Маркетплейс Prom.ua пропонує послугу «безкоштовної доставки» як маркетингову функцію, вбудовану в сторінку товару. Інтеграція з логістичними сервісами дозволяє покупцеві одразу бачити точну дату

прибуття – ця інформація активно використовується у рекламних банерах.

Отже, логістика – це не лише витрати, а й маркетинговий актив, який можна ефективно вбудовувати у стратегію просування.

Компанії, які використовують логістичну інформацію в комунікації, мають вищий рівень залучення клієнтів.

На українському ринку вже існує позитивна динаміка інтеграції, однак часто не вистачає автоматизації та креативного підходу до логістичного брендингу.

Як видно з рисунку 2, ринок електронної комерції України демонстрував стійке зростання, досягнувши \$3,14 млрд у 2021 році. Через повномасштабне вторгнення та пов'язані з ним обставини обсяг онлайн-продажів знизився до \$0,3 млрд. Ринок почав відновлюватися, досягнувши \$1,7 млрд у 2023 році та \$2 млрд у 2024 році, що свідчить про адаптацію бізнесу та споживачів до нових умов.

Клієнти очікують швидкості, прозорості та зручності – тому компанії, які можуть ефективно комунікувати логістику, отримують конкурентну перевагу.

Висновки. Цифрові маркетингові стратегії більше не можуть функціонувати ізольовано від логістичних процесів. Досвід провідних e-commerce компаній підтверджує, що швидкість, надійність та гнучкість логістики безпосередньо впливають на сприйняття бренду та лояльність клієнтів.

Синергія маркетингу та логістики дозволяє створювати нову цінність для споживача – наприклад, за рахунок прозорого трекінгу, гнучких варіантів доставки, персоналізованих повідомлень щодо статусу замовлення тощо.

Впровадження digital-інструментів у логістичні процеси (аналітика поведінки користувача, CRM-системи, автоматизоване управління ланцюгом постачання) підвищує ефективність маркетингових кампаній.

Таблиця 1

Типові моделі інтеграції (таблиця порівняння)

Компанія	Тип інтеграції	Маркетингова цінність	Рівень автоматизації
Amazon	Аналітика + передбачуване постачання	Прогнозований досвід, швидкість = довіра	Високий
Zalando	Еко-логістика + зворотна доставка	Емоційний брендинг через логістику	Середній
Rozetka	Вбудована логістика в UX (досвід користувача)	Простота + прозорість доставки = зручність	Середній
Нова Пошта	API + брендована комунікація	Постійна взаємодія під час доставки	Високий
Prom.ua	Інтеграція на рівні платформи	Прозора доставка як маркетинговий стимул	Високий

Джерело: побудовано авторами на основі [11–15]

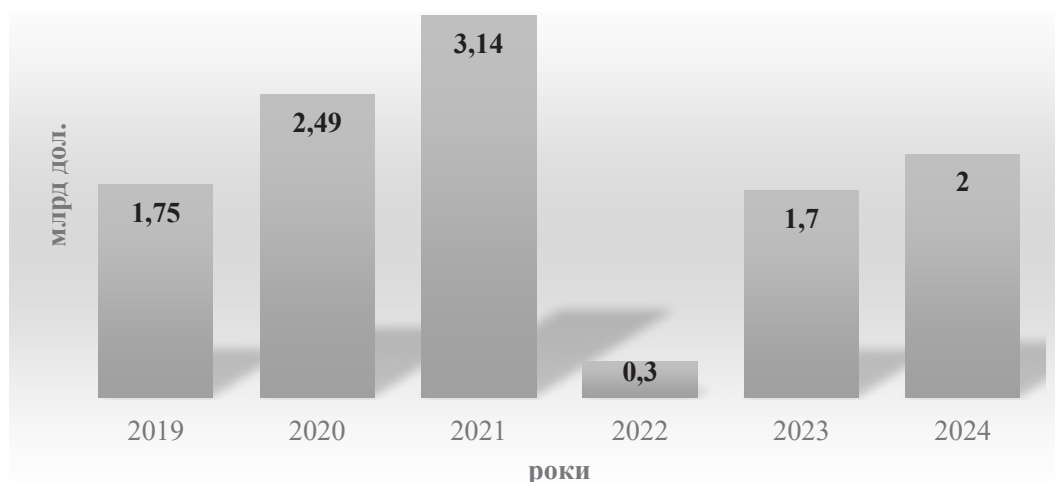


Рис. 2. Динаміка обсягу онлайн-продажів в Україні (2019–2024)

Джерело: побудовано авторами на основі [16; 17]

На українському ринку ще не сформувалася глибока інтеграція між логістикою та digital-маркетингом. Більшість компаній розглядають ці процеси окремо, що обмежує ефективність роботи у сфері електронної комерції.

Пандемія, повномасштабна війна в Україні, а також світові логістичні кризи показали важливість адаптивної логістики як ключового елемента цифрової маркетингової стратегії для забезпечення надійності доставки й утримання клієнта.

Для ефективної діяльності на ринку в сучасних умовах підприємствам необхідно розробити єдину маркетингово-логістичну стратегію на рівні підприємства, яка включатиме спільне планування комунікацій та доставки; використовувати аналітику та BigData для прогнозування попиту, адаптації

логістичних маршрутів і персоналізації маркетингових повідомлень; інвестувати в логістичну інфраструктуру: інтегровані платформи відстеження, омніканальні рішення, використання хмарних технологій для управління ланцюгом поставок. Важливою також є інтеграція логістичної інформації у маркетингові комунікації (наприклад, статус доставки в месенджерах, реклама зі згадкою термінів доставки тощо). Виробникам продукції і посередникам доцільно використовувати колаборації з логістичними провайдером для підвищення гнучкості та швидкості доставки, включаючи фінальний етап доставки товару до споживача (last-mile delivery) та логістичні хаби для онлайн-замовлень (dark stores); проводити навчання персоналу з маркетингу та логістики на стику цих сфер, формуючи мультидисциплінарні команди.

Список використаних джерел:

1. Найчук-Хрущ М.Б., Гнилянська Л.Й. Дослідження інноваційних підходів в адмініструванні електронної комерції промислових підприємств (на прикладі ПАТ «Іскра»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 72–80.
2. Скіцько В.І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309–314.
3. Чорнописька Н.В., Солодка О.В. Логістика електронної комерції: стан та перспективи розвитку в Україні. URL: <https://vlp.com.ua/files/73.pdf>
4. Шкорина І.І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 228–239.
5. Ільченко Н.Б. Моделі управління логістичними бізнес-процесами підприємства торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 112–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_1_14
6. Кравченко Б.О. Розвиток електронної комерції в Україні: перспективи, виклики та тенденції розвитку у 2023 році. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії*. (17-19 травня 2023 року, Сумський державний університет, м. Суми), 2023. Суми : СумДУ, 2023. С. 5–8. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92265/1/Kravchenko_comertsia.pdf
7. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М., Волинчук Ю.В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9284>

8. Мозгова Г., Ляшевська В., Заїка О., Білоконь В. Аналіз стану та тенденцій розвитку електронного бізнесу та електронної комерції в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 3. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-2>
9. Садчикова, І., Тарасенко, А., Дубина, М. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «Електронна комерція». *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
10. Корман, І., Семенда, О., Мазур, Ю. (2025). Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>
11. Amazon Prime. Amazone. URL: https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6LDPN7YJHYKH2J6&utm_source=chatgpt.com
12. Zalando Goes Carbon Neutral Starting Today. Zalando. URL: https://corporate.zalando.com/en/people-planet/zalando-goes-carbon-neutral-starting-today?utm_source=chatgpt.com
13. Офіційний сайт Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/>
14. Офіційний сайт Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>
15. Офіційний сайт PROM.UA. URL: <https://prom.ua/>
16. Український ринок e-commerce: як він змінився та що його очікує в майбутньому. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrainskij-rinok-e-commerce/>
17. E-commerce у 2024 році: як змінився ринок. Ритейл в Україні. URL: <https://ua-retail.com/2024/12/e-commerce-u-2024-rotsi-iak-zminyvsia-rynok/>

References:

1. Naichuk-Khrushch, M. B., & Hnylianska, L. Y. (2017). Doslidzhennia innovatsiinykh pidkhodiv v administruvanni elektronnoi komertsii promyslovykh pidpriemstv (na prykladi PAT “Iskra”) [A Study on the Innovation Approaches in the Management of E-Commerce of Industrial Enterprises (on Example of the OAO “Iskra”). *Biznes Inform*, no. 2, pp. 72–80. (in Ukrainian)
2. Skitsko V. I. Elektronna lohistyka yak skladova suchasnoho biznesu [Electronic Logistics as a Component of Modern Business]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 309–314. (in Ukrainian)
3. Chornopyska, N. V., & Solodka, O. V. (n.d.). Lohistyka elektronnoi komertsii: stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [E-commerce logistics: status and development prospects in Ukraine]. Available at: <https://vlp.com.ua/files/73.pdf> (in Ukrainian)
4. Shkoryna, I. I. (2024). Marketynh lohistychnykh posluh u konteksti svitovykh ekonomichnykh tendentsii [Marketing of logistics services in the context of global economic trends]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 6, pp. 228–239. (in Ukrainian)
5. Ilchenko, N. B. (2016). Modeli upravlinnia lohistychnymy biznes-protsesamy pidpriemstva torhivli [Models of management of logistics business processes of a trade enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 112–123. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_1_14 (in Ukrainian)
6. Kravchenko, B. O. (2023). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini: perspektyvy, vyklyky ta tendentsii rozvytku u 2023 rotsi [Development of e-commerce in Ukraine: prospects, challenges and development trends in 2023]. Proceedings from: Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya “Tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini tekhnologii v ekonomitsi: vyklyky, realii, stratehii” – The International Scientific and Practical Conference “Digital transformations and innovative technologies in the economy: challenges, realities, strategies” (Sumy, May 17th–19th, 2023) (pp. 5–8). Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92265/1/Kravchenko_comertsia.pdf (in Ukrainian)
7. Kryvoviazuk, I. V., Kulyk, Yu. M., & Volynchuk, Yu. V. (2021). Perspektyvy rozvytku rynku lohistychnykh posluh v umovakh pandemii [Prospects of logistics services market development in a pandemic condition]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9284> (in Ukrainian)
8. Mozhova, H., Liashenska, V., Zaika, O., & Bilokon, V. (2022). Analiz stanu ta tendentsii rozvytku elektronnoho biznesu ta elektronnoi komertsii v Ukraini [Analysis of the state and trends in the development of e-business and e-commerce in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-2> (in Ukrainian)
9. Sadtchikova, I., Tarasenko, A., & Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuвання sutnosti poniattia “Elektronna komertsiiia” [Theoretical substantiation of the essence of the «E-commerce» concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36> (in Ukrainian)
10. Korman, I., Semenda, O., & Mazur, Y. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologii na upravlinnia kanalami rozpodilu v umovakh hlobalnoi ekonomiky [The impact of digital technologies on the management of distribution channels and logistics in the global economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28> (in Ukrainian)
11. Amazon. (n.d.). Amazon Prime Delivery Benefits. Available at: <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6LDPN7YJHYKH2J6>
12. Zalando. (n.d.). Zalando Goes Carbon Neutral Starting Today. Available at: <https://corporate.zalando.com/en/people-planet/zalando-goes-carbon-neutral-starting-today>

13. Rozetka. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Available at: <https://rozetka.com.ua/> (in Ukrainian)
14. Nova Poshta. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Available at: <https://novaposhta.ua/> (in Ukrainian)
15. Prom.ua. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Available at: <https://prom.ua/> (in Ukrainian)
16. RAU. (n.d.). Ukrainskyi rynok e-commerce: yak vin zminyvsia ta shcho yoho ochikuie v maibutnomu [The Ukrainian e-commerce market: how it has changed and what awaits it in the future]. Available at: <https://rau.ua/novyni/ukrainskij-rinok-e-commerce/> (in Ukrainian)
17. Retail in Ukraine. (2024). E-commerce u 2024 rotsi: yak zminyvsia rynok [E-commerce in 2024: how the market has changed]. Available at: <https://ua-retail.com/2024/12/e-commerce-u-2024-rotsi-iak-zminyvsia-rynok/> (in Ukrainian)

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-25>
УДК 339.1+658.8

Шалева О. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4057-2789>

Shaleva Oleksandra

PhD of Economics, Associate Professor,
Lviv University of Trade and Economics

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЛАНОГРАМАМИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕРЧЕНДАЗИНГУ В СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ

ORGANISATION OF WORK WITH PLANOGRAMS AS A WAY TO IMPROVE THE MERCHANDISING SYSTEM IN MODERN RETAIL

Стаття розкриває особливості структури, процесів створення, впровадження та контролю за планограмами, які є важливим інструментом мерчендайзингу. Визначено можливості впливу планограмування на процеси презентації товарів у торговому залі, оптимізації торгового простору та покращення економічних показників діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Структура та рівень деталізації планограми залежать від її призначення та стратегії просування товарів у торговельному підприємстві, а також від способів презентації товарного асортименту, які закріплює ця планограма. Проаналізовано алгоритм розробки та впровадження планограм, а також підкреслено важливість використання сучасних цифрових інструментів, які при цьому використовуються. Охарактеризовано функціональні можливості спеціальних сервісів для створення й аналізу ефективності планограм. Підкреслено, що різні способи стимулювання працівників магазину позитивно впливають на подальше виконання ними обов'язків щодо роботи з планограмами.

Ключові слова: мерчендайзинг, ритейл, планограма, викладка, товарна категорія, цифрові технології, ефективність.

The article reveals the features of the structure, processes of creation, implementation and control of planograms, which are an important tool for merchandising in modern trading enterprises. The article identifies the possibilities of influence of planogramming on the processes of presentation of goods in the sales area, optimisation of the sales space, customer behaviour and improvement of economic indicators (in particular, turnover and income) of retail trade enterprises, which ensures increase of their competitiveness in difficult economic conditions. The tasks that are set when working with planograms to achieve a high level of quality of trade services and efficient operation of trade enterprises are investigated. In the process of developing planograms, it is important for retailers to adhere to a number of principles that ensure the sufficiency and visibility of the display, quality product proximity, and consider the specifics of consumer demand and their behaviour in the sales area. The structure and level of detail of the planogram depend on its purpose and the strategy of promotion of goods in a trade enterprise, as well as on the methods of presentation of the product range, which this planogram fixes. The features of different types and kinds of planograms, the possibilities of their application in the sales area of stores and the results of practical implementation in the context of customer interaction with the current product offer are determined. The main stages of the algorithm for developing and implementing planograms in retail are investigated, and the importance and advantages of using modern digital tools used in this process are emphasised. The author has compiled a list of criteria for selecting services to automate the processes of planogramming in retail. A list of software tools that are currently most often used to automate the processes of working with planograms is provided. The functionality of special services for creating and analysing the effectiveness of planograms is described. The methods and means used to control compliance with the planograms approved by the retail network are investigated. It is emphasised that various ways of stimulating store employees have a positive impact on their further performance of duties related to work with planograms.

Keywords: merchandising, retail, planogram, display, product category, digital technologies, efficiency.

Постановка проблеми. У сучасному ритейлі мерчендайзинг відіграє ключову роль у залученні клієнтів і збільшенні обсягів продажу товарів. Якісна організація товарного простору суттєво впливає на прийняття рішення покупцем: за оцінками експертів тільки 20-25% споживачів, вирушаючи в магазин, точно знають, які саме товари та бренди вони хочуть придбати. Переважна більшість покупців діють імпульсивно та приймають остаточне рішення про купівлю, вже перебуваючи в торговому залі та оглядаючи розміщені на полицях товари.

За даними Міжнародної асоціації реклами в місцях продажу (Point of Purchase Advertising International (POPAI)) збільшити продажі на 10% можна, лише забезпечивши грамотне розміщення товарних груп з урахуванням особливостей поведінки покупців. Правильна ж викладка сприятиме зростанню доходів торговельного підприємства ще на 15%, а врахування правил акцентування за допомогою відповідного показу товарів, їх кольорового та світлового оформлення – на додаткові 25%.

Детальну модель представлення товарів допомагають створити планограми. Саме тому дослідження базових засад планограмування і можливостей його практичного використання має важливе значення для ефективного функціонування системи мерчендайзингу торговельних підприємств, забезпечення їхньої прибуткової діяльності, зростання якості торговельного обслуговування і максимального задоволення потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що основні підходи й інструменти використання мерчендайзингу в роздрібній торгівлі з метою забезпечення ефективної діяльності її суб'єктів у різні періоди вивчали багато дослідників, зокрема Бичикова Л. [1], Божкова В., Джексон Т. [2], Кавамура Д. [3], Кім Ч. [4], Комарницький І. [5], Міттелстадт Р. [6], Новаторов Є., Пічик К. [7], Разумова Г., Старицький Т. [8], Фесюк В., Хом'як Ю., Червак В., Шимко О. [9]. Водночас розробка та практичне використання планограм розглядалася ними лише як один із численних мерчендайзингових підходів, що обумовлювало певною мірою спрощений аналіз цієї діяльності. Найчастіше характеристика прикладних аспектів планограмування проводиться комерційними структурами та мерчендайзинговими чи маркетинговими агентствами, котрі цю інформацію викладають у вигляді несистематизованих статей або блогів у мережі Інтернет.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних і прикладних засад організації процесів розробки, впровадження, контролю та аналізу процесів планограмування у сучасному ритейлі.

Виклад основного матеріалу. Планограма – це детальний план-схема розміщення товарів на обладнанні конкретної торгової точки та/або типових магазинів торгової мережі [10]. На цій схемі чітко визначені місце і кількість товару на полиці, вітрині чи іншому типі торгового обладнання з метою максимальної помітності для споживача та збільшення обсягів продажу основного і супутнього товарного асортименту (рис. 1).

Для якісної реалізації планограма може містити додаткову інформацію, зокрема:

- чіткі вказівки щодо розміщення товарів у торговому залі;
 - типи, кількість та технічні характеристики потрібного обладнання;
 - особливості категорійного та/або брендового розміщення і представлення товару;
 - інструкції щодо викладки товару та забезпечення його додатковими позиціями (супутні товари, цінники, POS-матеріали тощо);
 - період дії планограми (особливо актуально при проведенні акцій або розпродажів).
- Планограми використовують як ритейлери, так і виробники та постачальники товарів. Таким чином, планограма виступає способом поєднання й узгодження інтересів покупців, виробників і продавців.

Розробляються планограми на основі аналізу споживчого попиту, характеристик окремих товарних категорій, домовленостей із постачальниками та з обов'язковим урахуванням базових принципів і правил мерчендайзингу. Також слід взяти до уваги концепцію магазину та особливості його маркетингової стратегії [10].

Завдання та можливості планограм охарактеризовані на рис. 2.

Ефективна планограма забезпечує просту навігацію покупців, легкий їх доступ до товарів, допомагає підвищити частоту імпульсних покупок, що сприяє збільшенню обсягів товарообороту та доходів торговельного підприємства. Дотримання планограми забезпечує стабільність викладки товарів, знижуючи ризик відсутності товару, що, своєю чергою, покращує якість торговельного обслуговування та мінімізує втрати. Також коректне виконання планограм сприяє позитивному сприйняттю брендів, збереженню лояльності наявних покупців та залученню нових. Усе це в комплексі дає змогу торговельному підприємству



Рис. 1. Зразок планування викладки мийних засобів

Джерело: [11]

ефективно досягати поставлених стратегічних бізнес-цілей і підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку.

При розробці планogram слід неухильно дотримуватися таких принципів [11]:

- достатність: у торговій точці має бути представлений достатній асортимент товарів, який формується з огляду на попит споживачів, площу торгового залу та наявне

обладнання. Також слід зберігати відповідний баланс з метою недопущення дефіциту та надлишкових запасів;

- оглядність: товар повинен добре проглядатися, а його упакування має бути акуратним і привабливим;

- товарне сусідство: товари слід розміщувати поруч з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей, а також вони не повинні



Рис. 2. Завдання та можливості планogram

Джерело: сформовано автором з [11–13]

чинити взаємний негативний вплив один на одного. Крім того, розмішувати поруч варто взаємопов'язані товари, що збільшує продажі супутніх товарів;

– аналіз напрямку руху потоків покупців: товари слід розмішувати відповідно до типу зон (холодні-гарячі зони);

– урахування попиту споживачів: кращі місця на полицях повинні відводитися товарам, які користуються підвищеним попитом або беруть участь в акціях;

– урахування торгового простору на полицях: висота та площа полиць повинна відповідати розмірам товару;

– відповідність умов зберігання: продукти, які розміщуються поруч, повинні мати однакові умови зберігання;

– ступінчастий підхід: як правило, дорогі товари розміщують на верхніх полицях, середньої вартості – на рівні очей, а бюджетні позиції – внизу. За подібним принципом розміщують товари за їх габаритами та вагою: найгабаритніші – внизу, а менші та легші – вгорі.

– орієнтація на покупця: розміщення товарів повинно бути зручним насамперед для покупців, а не продавців.

У практиці ритейлу розробляють і використовують планограми різних типів (рис. 3).

У вертикальних планограмах застосовується, відповідно, вертикальна система викладки: однорідні товари (наприклад, певного бренду) викладаються на всіх полицях обладнання по вертикалі, згори донизу. При цьому товари розподіляються за розміром: найменші на верхніх полицях, найважчі або найбільші – на нижніх. Оскільки покупець, оглядаючи представлений на полицях товар, перебуває від нього на певній відстані (мінімум 50 см.), для належної оглядності

рекомендується, щоб ширина викладки такого вертикального ряду складала не менш ніж 40 см. Правильна вертикальна викладка спрощує пошук потрібного товару (людина будь-якого зросту зможе легко побачити та дістати його з полиці) та оптимізує використання полицного простору. Зазвичай так доцільно викладати товарні категорії, котрі об'єднують невелику кількість позицій [12].

Горизонтальні планограми рекомендують викладати однорідні товари горизонтальним способом – на 1–2 полицях вздовж усієї довжини торгового обладнання. Однак через те, що у безпосереднє поле зору людини потрапляє обмежений простір, варто, щоб протяжність такої викладки не перевищувала 3 м. Товари розміщуються зліва направо (за напрямом погляду) залежно від розміру (від більшого до найменшого), вартості (від найдорожчого до найдешевшого) або за рівнем попиту (від найпопулярнішого до неходового). На рівні очей покупця викладаються найбільш популярні та прибуткові позиції, а на нижніх полицях – найгабаритніші або дешевші товари. Горизонтальні планограми зазвичай розробляють для товарів, що займають значну демонстраційну площу або потребують максимальної оглядності.

Комбіновані планограми, своєю чергою, розробляються для викладення товарів за комбінованою системою, котра поєднує елементи вертикальної і горизонтальної викладок. Таким чином забезпечується ефективне використання місткості торгового обладнання та підвищення насиченості викладки.

За концепцією викладки товарів блоками взаємопов'язані товари або товари зі схожих категорій на планограмі групуються в одній локації, формуючи, наприклад,



Рис. 3. Типи та види планограм

Джерело: сформовано автором з [11–14]

корпоративний блок товарів певного бренду. Такі блоки оформляються в єдиному стилі та часто контрастному (до викладених поруч товарів) кольорі. Це спрощує пошук потрібних товарів для покупців, покращує впізнаваність відповідного бренду або його виробника й ефективно стимулює перехресні продажі.

Палетні планограми розробляються для презентації масових товарів або великої кількості об'ємної продукції (соків, пива тощо) на спеціальних піддонах (палетах) зазвичай безпосередньо в упакуванні виробника. Такий спосіб представлення ефективний для активного просування товарів під час розпродажів і акцій. Крім того, палетна викладка суттєво економить простір складів і комор магазину та витрати праці персоналу, організовуючи зберігання і викладення товарів безпосередньо в торговому залі та суттєво збільшуючи частоту імпульсних покупок [13].

У мультитоварних планограмах фіксується розміщення різнорідних товарів поруч один із одним з метою стимулювання їх спільного продажу (наприклад, аксесуари для мобільних телефонів поруч із цими телефонами).

Стандартні планограми визначають оптимальне розміщення товарів на торговельному обладнанні з урахуванням відповідних категорій, розмірів і специфіки попиту.

Сезонні планограми використовуються для адаптації викладки товарів відповідно до сезонних змін і свят (Різдва, Нового року, Великодня тощо).

Рекламні планограми (промо-планограми) розробляються для проведення рекламних акцій і просування спеціальних пропозицій, стимулюючи здійснення імпульсних покупок і оптових закупок.

Тематичні планограми використовують певну тему чи концепцію, що відповідає цілям магазину або запитах цільової аудиторії (наприклад, представлення продуктів для здорового харчування).

Композиційні планограми відтворюють оригінальні композиції товарів (зазвичай при використанні декоративної викладки).

Планограми за рівнем доходів (часткою на ринку) фіксують місця для товарів, що приносять найвищий дохід, на найкращих місцях торгового обладнання (переважно на рівні очей або біля кас). Це забезпечує їх належну помітність, сприяючи активним продажам і зростанню прибутковості. Це дає змогу ритейлерам підвищити ефективність кожної покупки, завдяки чому така стратегія є популярною серед малого бізнесу [11].

Планограми за брендами найкраще підходять для торгових центрів і ритейлерів

люкс-класу. Тут пріоритетні місця надаються преміальним і відомим брендам, що посилює впізнаваність бренду, підвищує рівень довіри покупців, впливаючи на прийняття рішення про покупку.

Мікропросторові ж планограми використовуються для оптимізації невеликих, але добре помітних торгових просторів (касової зони, острівних вітрин і гірок, торцевих панелей тощо) для представлення насамперед товарів імпульсивного попиту.

Основний акцент у планограмах візуального мерчендайзингу робиться на естетичній презентації товару, використовуючи для цього вдале поєднання кольорів, освітлення, цінників або інших POS-матеріалів.

За допомогою експериментальних планограм ритейлери створюють інтерактивний простір, у якому покупців заохочують взаємодіяти з товаром перед його придбанням: наприклад, розробка дегустаційного стенду певного бренду кави, де представлені безкоштовні зразки та вітрина супутніх товарів (східні солодоші, випічка тощо). Це забезпечує активну залученість споживачів і сприяє підвищенню лояльності до конкретного бренду.

Процес створення планограми потребує попереднього глибокого аналізу та стратегічного планування діяльності торговельного підприємства. Він передбачає шість основних етапів (рис. 4).

Сьогодні в мережевому ритейлі процес розробки планограм переважно автоматизований, що викликано, насамперед, потребою опрацьовувати значні обсяги даних, зокрема щодо детальної структури асортименту та специфіки роботи магазину, обсягів продажу та/або зведених KPI, умов співпраці з постачальниками, атрибутів товарів (специфіки кожного SKU щодо розмірів, фасування, споживчих характеристик та ін.), параметрів використовуваного обладнання. У разі ж використання традиційних підходів до розробки планограм ритейлери витрачають у середньому 8 тижнів від моменту її створення до реалізації по всій мережі.

Однією із головних переваг автоматизованої системи є не лише максимальне прискорення процесів їх створення, виконання й аналізу, але й чітка інтеграція з ERP-системами та можливість формування індивідуальних планограм для кожного магазину мережі (у тому числі з використанням алгоритмів штучного інтелекту) з урахуванням загальних принципів і мережових стандартів мерчендайзингу. Створені планограми відправляються в магазини, де забезпечується можливість

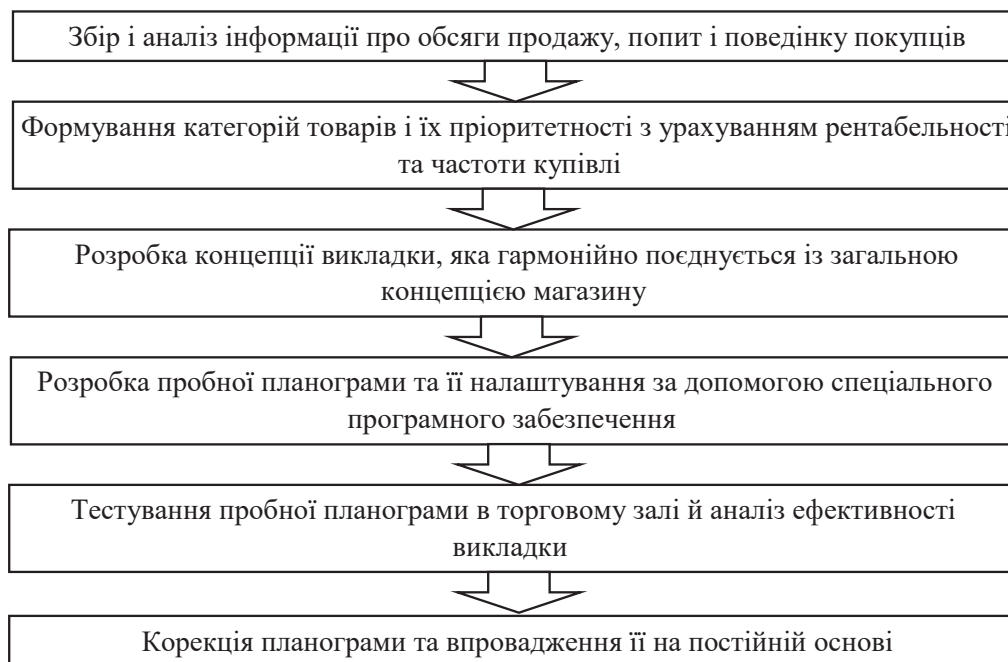


Рис. 4. Етапи розробки та впровадження планограми

Джерело: сформовано автором з [12; 14]

їх регулярного контролю з використанням спеціального програмного забезпечення, що дає змогу швидко вносити необхідні корективи відповідно до сезонних, маркетингових чи асортиментних потреб. Усе це допомагає налагодженню якісної взаємодії між поставальниками, центральним офісом компанії-ритейлера та магазинами і забезпеченню прозорості у виконанні завдань планограмування у будь-який час у кожній торговій точці.

Основні критеріями вибору автоматизованих систем управління мерчендайзингом і розробкою планограм є простота їх інтеграції в систему управління компанії-ритейлера, масштабованість, підтримка та навчання персоналу, достатня безпека даних і функціональність [14].

Серед сервісів та інструментів, які сьогодні активно використовуються для автоматизації планограмування в ритейлі, можна відзначити рішення ABM Shelf, C4R, PlanoHero, Quant, Relex, Nexgen, Plano Creator та ін. [15].

Так, наприклад, сервіс PlanoHero забезпечує такі можливості [16]:

- створення плану магазину та бібліотеки торгового обладнання;
- побудова планограм із різними варіантами викладки для різних товарів;
- створення 3D-моделей планограм;
- налаштування параметрів викладки на планограмі;
- створення модуля з власними правилами викладки;

– можливість застосування правил викладки в різних магазинах та у всіх магазинах мережі одночасно;

– модуль відстеження проблем з асортиментом;

– функціонал для створення завдань щодо виконання планограм і відправка їх безпосередньо мерчендайзерам (категорійним менеджерам) у магазини;

– контроль виконання планограм за допомогою фотозвітів;

– трекер часу виконання завдань;

– мобільний додаток PlanoHero для мерчендайзерів (категорійних менеджерів магазинів);

– функція доповненої реальності «AR планограма»;

– функціонал для аналізу викладки та продажів;

– теплова карта відвідування магазину і відстеження поведінки покупців;

– інтеграція й автоматичне завантаження та оновлення даних через інструмент Connector.

Сервіс пропонує три тарифні плани: Starter, Pro й Enterprise. При цьому в пакеті Starter є можливість розробити планування до 10 магазинів і 500 планограм, у Pro їх кількість збільшена до 50 та 1000, а в Enterprise кількісні обмеження взагалі відсутні. Перш ніж придбати відповідну програму для планограмування, PlanoHero пропонує 14 днів безкоштовного періоду, щоб спробувати та оцінити її функціонал, прийнявши зважене рішення про купівлю підписки на сервіс.

Контролювати процес виконання планограм можна як вручну (мерчендайзери звіряють викладку з планограмою та складають звіти про результати роботи), так і автоматизовано (мерчендайзери фотографують викладку, за допомогою програмних застосунків формують звіти та відправляють супервайзерам або в головний офіс компанії-ритейлера). У торговельній практиці також є приклади успішного використання роботів-мерчендайзерів, які оцінюють повноту викладки, сканують RFID-мітки та штрихкоди, перевіряють правильність маркування і знаходять протерміновані товари.

Вищезгаданий сервіс PlanoHero дає змогу оцінювати ефективність процесів планування шляхом використання аналітичної платформи для аналізу даних роздрібно-

торгівлі Datawiz BI, формуючи відповідний звіт «Ефективність планограм» (рис. 5).

До цього звіту потрапляють планограми, які мають статус «Для перевірки», «Повернута» або «Підтверджена» в сервісі PlanoHero. Структура звіту «Ефективність планограм» охарактеризована в табл. 1.

Усі зазначені показники можна фільтрувати за параметрами періодів, магазинів, товарів, товарних категорій, типів асортименту та за видами обладнання.

У торговельних підприємствах обов'язково повинна бути наявна система мотивації працівників (мерчендайзерів або категорійних менеджерів) за дотримання планограм. Тут варто звертати увагу на заповненість полиць, наявність у продажу всіх позицій, передбачених планограмою, контроль товарних запасів,

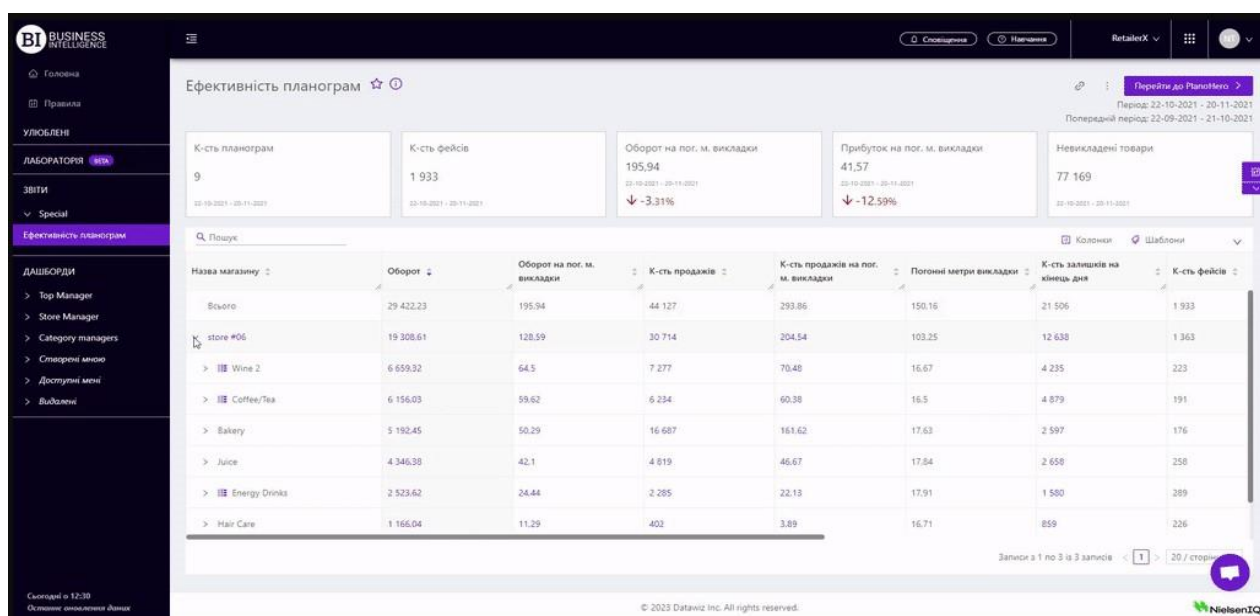


Рис. 5. Інтерфейс звіту «Ефективність планограм» на платформі Datawiz BI

Джерело: [17]

Таблиця 1

Структура та функціонал звіту «Ефективність планограм» на платформі Datawiz BI

Розділ звіту	Показники розділу
1	2
Оборот	Обсяг товарообороту за певний період; зміна товарообороту в абсолютних та показниках та у відсотках; товарооборот на 1 пог. м. викладки; зміна товарообороту на 1 пог. м. викладки у відсотках; втрачений товарооборот (імовірний товарооборот, який міг бути одержаний за визначений період за відсутності проблем у магазині); частка товарообороту від планограми (відсоток обраного товару або товарної категорії від загального товарообороту планограми за цим же товаром або категорією за обраний період)
Кількість продажів	Кількість продажів (кількість натуральних одиниць товару чи товарної категорії, реалізованих за досліджуваний період); зміна кількості продажів (різниця показників кількості продажів у досліджуваному та попередньому періодах); зміна кількості продажів у відсотках; середня кількість продажів за період; кількість продажів на 1 пог. м. викладки; зміна кількості продажів на 1 пог. м. викладки в абсолютних показниках і у відсотках; кількість втрачених продажів; частка кількості продажів від планограми

Закінчення таблиці 1

1	2
Кількість чеків	Кількість чеків (загальна кількість чеків продажу товарів (без урахування кількості чеків повернення) за обраний період; зміна кількості чеків в абсолютних показниках і у відсотках; зміна кількості чеків на 1 пог. м. викладки в абсолютних показниках і у відсотках; частка кількості чеків від планограни
Середній чек	Середній чек (середня сума вартості чеків (без урахування повернень та оптових продажів), у яких зустрічається обраний товар або товарна категорія); зміна середнього чека за обраний період в абсолютних показниках і у відсотках
Залишки	Кількість залишків на кінець дня; собівартість залишків на кінець дня
Прибуток	Обсяг прибутку за визначений період; зміна обсягу прибутку за визначений період в абсолютних показниках і у відсотках; зміна обсягу прибутку на 1 пог. м. викладки за визначений період в абсолютних показниках і у відсотках; втрачений прибуток; частка прибутку від планограни
Ціна	Ціна (середня ціна товару в чеку за обраний період); собівартість (ціна, за якою оприбутковано товар від постачальника)
Активність асортименту	Ідентифікатор товару (номер товару, за яким він обліковується в системі обліку мережі); штрихкод; ABC по обороту (група (A, B або C) до якої належить товар за обраний період; ABC за кількістю продажів; ABC за прибутком; кількість SKU; кількість активних SKU (кількість SKU, що продавалися в обраному періоді)
Викладка	Кількість фейсінгів (кількість одиниць певного товару, які бачить покупець); запас товару в одиницях; запас товару в днях; кількість погонних метрів викладки; глибина викладки товару; висота викладки товару; дата відправлення планограни; дата виконання планограни

Джерело: сформовано автором з [17; 18]

забезпечення представлення належної кількості SKU і фейсінгів за кожною позицією тощо. Як заохочення можна використовувати як грошові бонуси (преміювання), так і бонуси соціальні (наприклад, оплата путівки, курсів тощо). Це сприятиме професійному розвитку працівників і їх сумлінному виконанню своїх обов'язків у майбутньому.

Висновки. Планогранивання є своєрідним стратегічним процесом, який забезпечує не лише ефективне представлення товарів у магазині, а й скорочує витрати часу покупців на пошук потрібного товару, дає змогу підвищити ефективність продажів, частоту

імпульсних покупок і посилює лояльність споживачів. Зміст, складність і підходи до розробки планограни значною мірою залежать від їх призначення та потреб ритейлера. Використання ж сучасних цифрових технологій для розробки й аналізу планограни дає змогу застосовувати їх з максимальною оперативністю та результативністю. Однією з умов ефективного використання планограни є стимулювання персоналу за їх належне дотримання. Ритейлери, які роблять ставку на якісне представлення товару та адаптують його до умов ринку, отримують додаткові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Бичікова Л. А., Хитра К. П., Фесенко Т. С. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку та досягнення конкурентних переваг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 28–31.
2. Jackson T., Shaw D. The role of merchandising. *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*. London, 2001. Pp. 26–38.
3. Kawamura D., Setoguchi Ts. A study on merchandising methods for large-scale commercial facilities. *Journal of Architectural and Planning*. 2024. Vol. 88. № 803. Pp. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.1002/2475-8876.12431>
4. Kim Ch., Miao M., Hu B. Relations between merchandising information orientation, strategic integration and retail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2022. Vol. 50. № 1. Pp. 18–35. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2020-0244/>
5. Комарницький І., Фарат О. Мерчендайзинг як умова успіху комерційної діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 109. С. 7–9.
6. Mittlestaedt R. A., Stassen R. E. Shopping behavior and retail merchandising strategies. *Journal of business research*. 1990. Vol. 21. Is. 3. Pp. 243–258.
7. Пічик К. В. Завоювання уваги споживача – головна мета мерчендайзингу. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2006. Т. 56. С. 84–86.

8. Разумова Г. В., Болгаріна А. А. Вплив мерчендайзингу на поведінку покупців. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 71–74.
9. Старицький Т., Старицька О. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 2. С. 34–38.
10. Шимко О. В. Мерчендайзинг у системі управління торговельним підприємством. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 383–390.
11. Планограма: що це таке, кому вона потрібна та які завдання вирішує. URL: <https://surl.li/jueumv>
12. Перетворіть планограму на ефективний інструмент вашого бізнесу! URL: <https://surl.li/rewdoz>
13. Планограма викладки продуктів та напоїв: приклади, види та найкращі практики. URL: <https://surl.li/rrptjd>
14. Планограма продуктового магазину. Види викладки товарів. URL: <https://planohero.com/uk/blog/grocery-store-planogram/>
15. Ручне VS автоматизоване створення планограм. URL: <https://surl.li/mqtacn>
16. Найкращі програми для створення планограм для ритейлу (2024). URL: <https://surl.li/cocgbt>
17. Як створити ефективну планограму онлайн: покрокова інструкція. URL: <https://planohero.com/uk/blog/create-effective-planogram-online/>
18. Ефективність планограм. URL: <https://datawiz.io/tutorial-system/uk/article/reports/planograms-efficiency/>

References:

1. Bychikova, L. A., Khytra, K. P. & Fesenko, T. S. (2009). Merchendaizynh yak instrument otrymannia dodatkovoho prybutku ta dosiahnennia konkurentnykh perevah [Merchandising as a tool for generating additional profit and achieving competitive advantages]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, vol. 3, pp. 28–31. (in Ukrainian)
2. Jackson, T. & Shaw D. (2001). The role of merchandising. In *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*. London: Red Globe Press, pp. 26–38.
3. Kawamura, D. & Setoguchi, Ts. (2024). A study on merchandising methods for large-scale commercial facilities. *Journal of Architectural and Planning*, vol. 88, no. 803. pp. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.1002/2475-8876.12431>
4. Kim, Ch., Miao, M. & Hu, B. (2022). Relations between merchandising information orientation, strategic integration and retail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 50, no. 1, pp. 18–35. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2020-0244/>
5. Komarnytskyi, I. & Farat, O. (2009). Merchendaizynh yak umova uspikhu komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva [Merchandising as a condition for the success of commercial activity of an enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 109, pp. 7–9. (in Ukrainian)
6. Mittlestaedt, R. A. & Stassen, R. E. (1990). Shopping behavior and retail merchandising strategies. *Journal of business research*, no. 21, vol. 3, pp. 243–258.
7. Pichyk, K. V. (2006). Zavoivuvannia uvahy spozhyvacha – holovna meta merchendaizynhu [Gaining consumer attention is the main goal of merchandising]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, no. 56, pp. 84–86. (in Ukrainian)
8. Razumova, H. V. & Bolharina, A. A. (2024). Vplyv merchendaizynhu na povedinku pokuptsiv [The impact of merchandising on customer behaviour]. *Ekonomichniy prostir*, no. 189, pp. 71–74 (in Ukrainian)
9. Starytskyi, T. & Starytska, O. (2008). Merchendaizynh yak instrument otrymannia dodatkovoho prybutku [Merchandising as a tool for generating additional profit]. *Marketynh v Ukraini*, no. 2, pp. 34–38 (in Ukrainian)
10. Shymko, O. V. (2020). Merchendaizynh u systemi upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom [Merchandising in the management system of a trading company]. *BiznesInform*, no. 1, pp. 383–390. (in Ukrainian)
11. Planohrama: shcho tse take, komu вона потрібна та які завдання вирішує [Planogram: what it is, who needs it and what tasks it solves]. Available at: <https://surl.li/jueumv> (in Ukrainian)
12. Peretvorit planohramu na efektyvnyi instrument vashoho biznesu! [Turn your planogram into an effective tool for your business!]. Available at: <https://surl.li/rewdoz> (in Ukrainian)
13. Planohrama vykladky produktiv ta napoiv: pryklady, vydy ta naikrashchi praktyky [Food and beverage display planogram: examples, types and best practices]. Available at: <https://surl.li/rrptjd> (in Ukrainian)
14. Planohrama produktovoho mahazynu. Vydy vykladky tovariv [Planogram of a grocery store. Types of display of goods]. Available at: <https://planohero.com/uk/blog/grocery-store-planogram/> (in Ukrainian)
15. Ruchne VS avtomatyzovane stvorennia planohram [Manual VS automated creation of planograms]. Available at: <https://surl.li/mqtacn> (in Ukrainian)
16. Naikrashchi prohramy dlia stvorennia planohram dlia ryteilu (2024) [The best apps for creating planograms for retail (2024)]. Available at: <https://surl.li/cocgbt> (in Ukrainian)
17. Iak stvoryty efektyvnu planohramu onlain: pokrokovu instruktsiiia [How to create an effective planogram online: step-by-step instructions]. Available at: <https://planohero.com/uk/blog/create-effective-planogram-online/> (in Ukrainian)
18. Efektyvnist planohram [Effectiveness of planograms]. Available at: <https://datawiz.io/tutorial-system/uk/article/reports/planograms-efficiency/> (in Ukrainian)

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-26>
УДК 338:658.8

Безручко Л. С.

кандидат географічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-8631>

Жук Ю. І.

кандидат географічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5388-7851>

Філь М. І.

кандидат технічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7537-7182>

Bezruchko Liubomyr

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

Zhuk Yurii

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

Fil Maria

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

ЗНАЧЕННЯ КУЛІНАРНИХ ТРАДИЦІЙ ІТАЛІЇ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ МІСТА ЛЬВОВА

THE IMPORTANCE OF ITALIAN CULINARY TRADITIONS IN THE RESTAURANT INDUSTRY OF LVIV

У дослідженні вивчено особливості впливу кулінарних традицій Італії на формування та функціонування ресторанного господарства міста Львова. Визначено причини популярності італійської кухні та проведено соціологічне опитування, з метою з'ясування сучасних тенденцій та вподобань споживачів. Проведено класифікацію таких тематичних закладів, що дозволило виділити чотири основні категорії: класичні повносервісні ресторани італійської кухні, ресторани заклади із змішаним набором страв, які в тому числі містять італійські страви, піцерії, заклади, які готують піцу на виніс. Серед основних проблем, з якими стикаються італійські заклади харчування у процесі функціонування, виділено: зміна рецептури, вузький перелік страв, кризові явища в ресторанному господарстві, тощо. Здійснено спробу прогнозування майбутнього розвитку закладів харчування італійської тематики.

Ключові слова: ресторанне господарство, італійська кухня, кулінарні традиції, піцерія, заклади харчування.

Modern trends in the restaurant industry are marked by the functioning of thematic establishments that reflect the ethnic culinary traditions of different nations. Such establishments become especially attractive in times of crisis because they allow attracting local residents to the restaurant industry. The study examines the peculiarities of the influence of Italian culinary traditions on the formation and functioning of the restaurant industry in Lviv. The reasons for the popularity of Italian cuisine are identified, including: traditional tastes due to the high labor migration of residents of Western Ukraine to Italy, speed and ease of preparation, global popularity of Italian cuisine, the ability to quickly reorient to delivery, the possibility of replacing some of the ingredients for cooking with domestic counterparts. The conducted sociological survey among consumers allowed us to find out the most popular Italian dishes and the frequency of their consumption, as well as the restaurants that dominate the frequency of visits. Such thematic

establishments were classified, which allowed us to identify four main categories: classic full-service Italian restaurants, restaurants with a mixed set of dishes, including Italian dishes, pizzerias, and takeaway pizza establishments. Among the main problems faced by Italian catering establishments in the course of their operation are: changes in recipes, a narrow list of dishes, crisis phenomena in the restaurant industry. Among the prospects for the development of Italian food establishments are the following: development of Italian food establishments in the residential areas of the city, strengthening the promotion of not only well-known Italian dishes but also the inclusion of lesser-known ones in the menu, resumption of measures to popularize Italian culinary traditions, intensification of advanced training of cooks of Italian food establishments to comply with traditional recipes, involvement of people who have lived in Italy for a long time and are more familiar with their traditions in the work of Italian food establishments.

Keywords: restaurant business, Italian cuisine, culinary traditions, pizzeria, catering establishments.

Постановка проблеми. У період війни ресторанне господарство України зазнає суттєвих трансформацій, що спричинено пристосуванням до кризових умов. Частина закладів харчування змушена переорієнтовувати своє виробництво або закриватись. У ресторанному господарстві за час його існування сформувались певні традиції, що дозволяють залучати значну кількість споживачів із місцевих жителів. Серед таких традицій є функціонування тематичних закладів ресторанного господарства, які відображають етнокулінарні традиції різних народів. Тому виокремлення значення ресторанів з тематичною кухнею та вивчення можливостей оптимізації їх роботи є особливо актуальним у період кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню функціонування тематичних ресторанних закладів присвячена низка праць сучасних дослідників. Серед них виділимо Баранову О.С., яка досліджує умови розвитку ресторанного господарства в період глобалізації [2], Братіцел М.Л. з вивченням екокультурних традицій у ресторанному господарстві [3], питання тематичних етнокулінарних ресторанів в Одеській області досліджено у праці Гласюк С.С. [4].

Мета статті спрямована на вивчення значення закладів харчування італійської кухні у формуванні та майбутньому розвитку ресторанного господарства міста Львова.

Виклад основного матеріалу. Львів як місто із полікультурним розвитком вирізняється присутністю національних традицій різних народів. Не виняток і ресторанне господарство міста, адже у ньому поєднуються кулінарні традиції багатьох країн світу. Загалом у місті добре представлені кулінарні традиції країн Азії та Європи. Серед найбільш популярних типів кухні в ресторанному господарстві міста варто виокремити італійську, яка за своєю популярністю поступається тільки традиційним українським стравам. Італійська кухня добре освоєна мешканцями міста, що спричинено низкою факторів, серед яких виділимо: традиційність смаків, завдяки високій трудовій міграції жителів Західної України в Італію; швидкість та легкість приготування; глобальна популярність

страв італійської кухні; можливість швидкого переорієнтування на доставку, що стало особливо популярним під час пандемії Ковід-19; можливість заміни частини інгредієнтів для приготування вітчизняними аналогами; експериментування з рецептами та пристосування до більш звичних смаків; орієнтація не тільки на туристів, але й на місцевих жителів, що особливо сприяло втримувannya бізнесу в умовах пандемії та війни; поява швидких точок приготування та видачі з собою (футкорти супермаркетів, «IQ піца», тощо); територіальний вихід закладів італійської кухні в житлові квартали, у яких були відсутні сучасні заклади харчування; легке перетворення в мережеві заклади ресторанного господарства; відносна дешевизна відкриття піцерії.

Традиції італійської кулінарії стали невід'ємною складовою побуту місцевих жителів. Для з'ясування смакових вподобань та відношення львів'ян до італійської кухні нами було здійснено опитування серед 200 респондентів для з'ясування їх вподобань. До опитування залучено респондентів віком від 18 до 60 років, які проживають у місті. З'ясовано, що серед львів'ян найбільш популярна страва італійської кухні – піца (рис. 1).

Зауважимо, що піца є найбільш розповсюдженою стравою італійської кухні та домінує практично у всьому світі. Не виключення наше місто, адже тут є тривала історія споживання цієї страви, а також спостерігається розширення рецептів приготування із врахуванням локальних смаків та інгредієнтів.

Споживання піци у Львові є частим, що пов'язане із її поширенням не тільки у закладах ресторанного господарства, а й у торгових центрах та супермаркетах (рис. 2).

Загалом варто вказати, що 85 % опитуваних хоча б раз у місяць вживають піцу, що вказує на її звичність у раціоні львів'ян.

Серед основних варіантів споживання піци виокремимо популярність доставки, що особливо підсилилось у період домінування пандемії КОВІД-19. Сьогодні в місті діє низка служб доставки, а також закладів, які пропонують доставку таких страв та надають чимало акційних пропозицій (рис. 3).

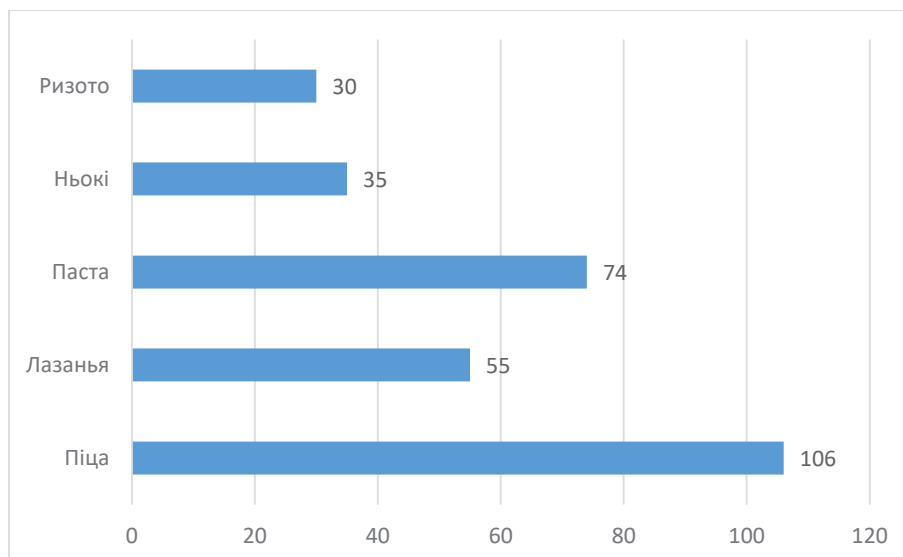


Рис. 1. Найбільш популярні італійські страви серед львів'ян

Джерело: власна розробка

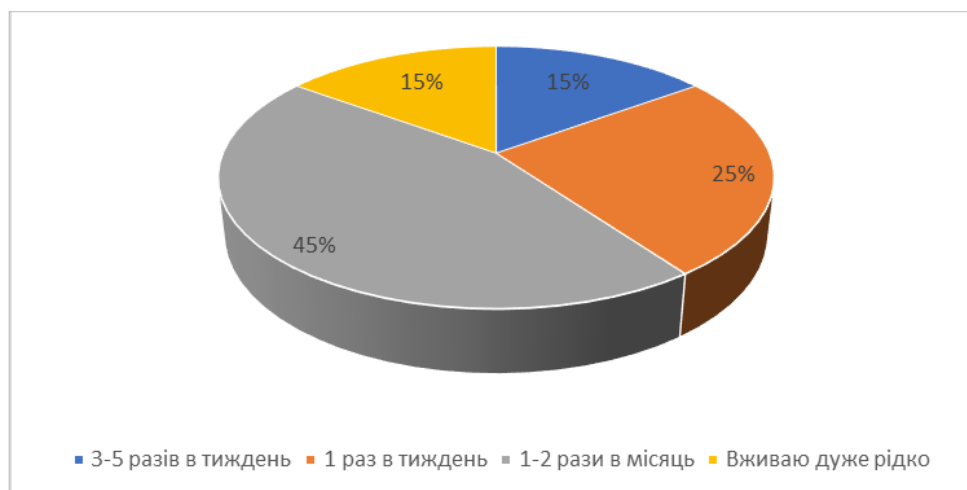


Рис. 2. Частота вживання піци опитаними у м. Львові

Джерело: власна розробка

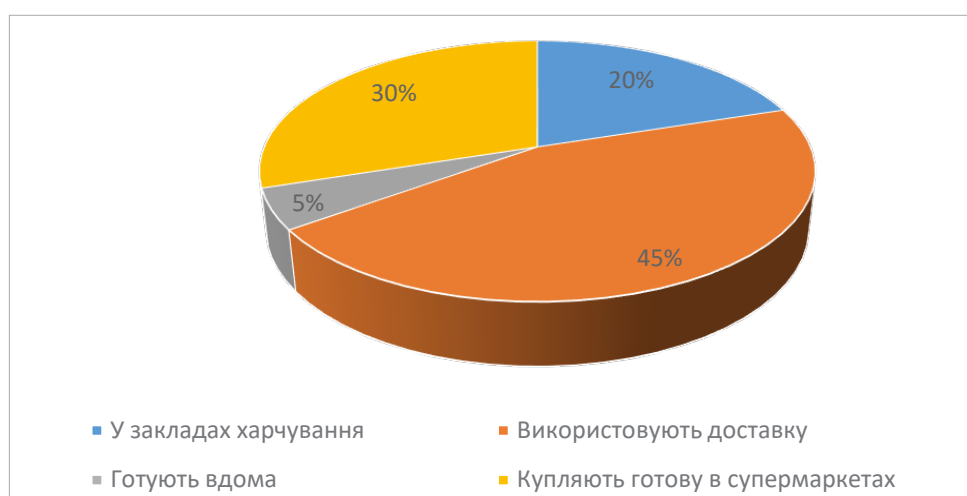


Рис. 3. Основні варіанти споживання піци серед львів'ян

Джерело: власна розробка

Привабливість італійської кухні внесла свої корективи і в розподіл закладів ресторанного господарства міста за типами національної кухні (рис. 4).

Зауважимо, що кулінарні традиції Італії в закладах харчування мають тривалу історію, адже перша піцерія тут була відкрита у 1998 році, що дало початок такій мережі, як «Челентано».

Якщо першочергово в місті відкривались піцерії, які приваблювали швидкістю та зручністю обслуговування, то сьогодні заклади харчування більш розширили карту італійських страв. У місті відкрилось низка повносервісних закладів ресторанного господарства з італійською кухнею. У багатьох закладах пропонують широку карту вин італійського виробництва. А також спостерігається запрошення італійських шеф-кухарів на роботу у львівські ресторани.

Такі тенденції дозволяють поділити заклади харчування, які представляють італійську кухню, на чотири категорії:

1. Класичні ресторани італійської кухні, оформлені в італійському стилі та із широким представленням традиційних італійських страв (“SAFE” (Банк готель); “Budzzini”, «Валентино», “Dolce Vita”);

2. Ресторанні заклади із змішаним набором страв (європейської кухні), які включають піцу, пасту, лазанью та інші традиційні італійські страви в суміші із стравами інших країн (“Frizzante”, “La Famiglia”, «Бон Густо»);

3. Піцерії (фаст-фуди) із обмеженим переліком страв та оформленням у різних стилях (“Domino’s Pizza”, “New York Street Pizza”, «Челентано»);

4. Заклади, які готують піцу на виніс або на доставку (супермаркети «Сільпо», «Арсен», піцерія “IQ Pizza”, «Квадрат суші піца»).

Одним із перших закладів італійської кухні в Україні стала піцерія «Піца Челентано», яка фактично перейняла світовий тренд популярності піци. Зауважимо, що сьогодні ця мережа, окрім піцерій, переходить на вищий клас обслуговування шляхом відкриття ресторанів “Celentano Ristorante”. У цих закладах, окрім традиційної піци, пропонують великий вибір традиційних страв італійської кухні: пасти, салати, брускети, супи, страви з м’яса й риби, які готують на грилі, а також, різноманітні десерти. Фірмовими стравами ресторану вважаються паста з трюфельним соусом власного виробництва, паста «Болоньєзе», паста «Карбонара», піца «Маргарита», піца «Діабола». Перехід на такий формат обслуговування дозволив охопити значно ширший сегмент ринку та розширити асортимент страв.

Проте відображення у закладах італійської кухні кулінарних традицій стали недостатнім для ресторанних відвідувачів міста, тому частина закладів більш глибоко підходить до відображення італійської культури у своїх закладах. Це стосується не тільки кулінарних традицій, але й оформлення закладу та культури споживання. У цьому напрямку варто відмітити ресторан “Bellini”, який оформлено у стилі Тосканської вілли, а також у ньому впроваджено італійський культ “Aperitivo cocktails”, що є відображенням італійської традиції аперитивів після робочого дня. Аперитив зазвичай починається о 17:00 і може продовжуватися аж до вечері, а інколи й замінити її. А найпопулярнішим

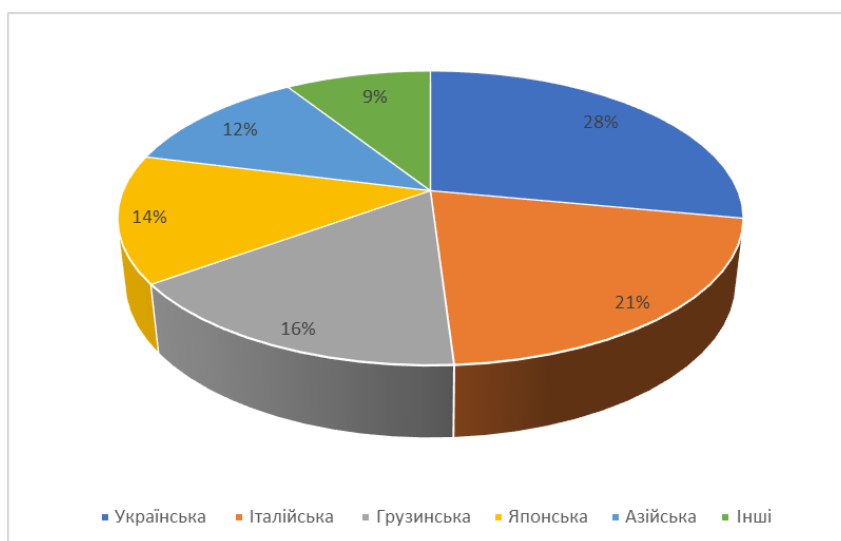


Рис. 4. Співвідношення ресторанів міста Львова за типом національної кухні

Джерело: складено на основі [1]

коктейлем в закладі є “bellini”, який відображає традиційний коктейль Італії. Варто зауважити, що таке нововведення спрямоване також на місцевих жителів, що є сучасною тенденцією розвитку ресторанного господарства міста. Адже війна в Україні змусила ресторани заклади переорієнтовуватись на обслуговування місцевих жителів через різке падіння туристичних потоків. Даний заклад має типову для Італії винну карту та включає найбільш популярні вина, серед яких: “Pinot Grigio Ai Palazzi”, “Rosso Asolo”, “Gran Sasso Montepulciano d’Abruzzo Colline Teramane”. У меню представлено багато цікавих страв. Сніданкові піци (альтернатива авокадо-тостам), арростічіні (традиційні італійські шашлички на шпажках), аррончіні (рисові кульки смажені у фритюрі з різними начинками і без). Також представлені всім відомі пасти, десерти, піци.

Загалом зауважимо, що кожен заклад італійської кухні використовує певні методи приваблення споживачів, адже у Львові спостерігається значна конкуренція серед закладів із таким типом кухні. Серед найбільш популярних заходів позиціонування закладу виділимо великі винні карти, типові італійські інтер’єри, відкриту кухню, ексклюзивні страви та десерти. Попри насиченість ресторанного господарства міста закладами італійської кухні, кожен із ресторанів має свої особливості, які дозволяють задовільнити потреби різних споживачів. Середній чек у ресторанах італійської кухні є не вищим ніж вартість відвідування ресторанів іншого типу.

Домінування італійської кухні сприяло розвитку кулінарної освіти та постійному підвищенню кваліфікації місцевими шеф-кухарями. Таким чином появилось низка кулінарних шкіл та майданчиків для обміну досвідом.

Попри вдалі концепти впровадження італійської традиційної кухні в ресторанному господарстві міста, відмітимо також певні перешкоди:

- Заміна інгредієнтів страв та пристосування до галицьких вподобань спотворює традиційну італійську кухню (у деяких закладах традиційні страви настільки змінені, що їх склад та смакові властивості не відповідають традиційним);

- Змішування традиційної італійської кухні із кухнями інших національностей задля задоволення смаків більшої кількості споживачів;

- Домінування декількох страв (піца, паста) не відображає всю гаму кулінарних традицій Італії;

- Широке представлення страв італійської кухні в різних категоріях закладів харчування сприяє постійній їх видозміні, відштовхуванню від традиційних рецептів;

- Війна в Україні сприяла від’їзду італійських шеф-кухарів, а також втрату кваліфікованого персоналу внаслідок міграцій та залучення до воєнних дій;

- Немоżliвість виїзду частини працівників за кордон для обміну досвідом у зв’язку із обмеженнями;

- Зростання вартості сировини та ресурсів, а також пристосування до реалій війни (комендантський час, повітряні тривоги, обстріли, відключення електроенергії) ускладнюють в цілому функціонування ресторанного господарства;

- Кризові явища в ресторанному господарстві міста внаслідок війни змушують заклади посилити економію ресурсів або закриватись. Найбільшого навантаження зазнають повносервісні ресторани італійської кухні (адже у них вища вартість), що пов’язане із малою кількістю туристів та зниженням купівельної спроможності місцевих жителів. Зокрема, у ресторані Budzzini у 2024 році кількість відвідувачів впала на 20–25% у порівнянні з 2023 роком [5].

Враховуючи проведений аналіз, визначено наступні перспективи розвитку закладів харчування італійської кухні: освоєння закладами італійської кухні спальних районів міста, адже сьогодні вони практично всі знаходяться в центральній частині; посилення промоції не тільки відомих італійських страв, але й залучення до меню менш відомих; відновлення заходів популяризації італійських кулінарних традицій (фестивалі, кулінарні шоу, майстер-класи); активізація підвищення кваліфікації кухарів закладів харчування італійської кухні задля дотримання традиційних рецептур; залучення до роботи закладів італійської кухні людей, які тривалий час проживали в Італії та більше знайомі з їх традиціями.

Висновки. Італійська кухня відіграє важливу роль у формуванні гастрономічного іміджу Львова та стала невід’ємним елементом місцевої традиції. Заклади італійської кухні міста постійно вдосконалюють свою діяльність та працюють над пошуком нових напрямів діяльності. Криза, пов’язана із війною, спонукала до переорієнтування ресторанного господарства та пошуку нових підходів до ведення діяльності.

Серед прогнозованих тенденцій розвитку ресторанів італійської кухні відзначимо: розширення географії поширення таких

типів закладів харчування на спальні райони міста, збільшення асортименту італійських страв у меню ресторанів, активізація роботи із персоналом у зв'язку із нестачею кваліфікованих працівників. Окреслені тенденції

вказують на потребу пошуку механізмів подальшого розвитку закладів ресторанного господарства з врахуванням реалій війни та перспективного повоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку ресторанів у Львові за 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-restoranov-vo-lvove-2023-god> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Баранова О. С. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах глобалізації. Гастрономічні тренди сучасності. Київ : Наукова думка, 2021 С. 45–56.
3. Братіцел М. Л. Національні екокультурні традиції в сучасних рестораних закладах. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2019. Вип. 20. URL: https://www.researchgate.net/publication/334665334_Nacionalni_ekokulturni_tradicii_v_suchasnih_restorannih_zakladah (дата звернення: 04.04.2025).
4. Галасюк С. С. Особливості розвитку етнічних ресторанів в Одеському регіоні. *Перспективи розвитку галузей економіки з урахуванням сучасних євро інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21–22.04.2017 р.)*. Дніпро : Перспектива, 2017, С. 57–60. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5775?locale=uk> (дата звернення: 04.04.2025).
5. Офіційний туристичний сайт міста Львова. URL: https://lviv.travel/?srsId=AfmBOoqKKfd_ywCoH4gx6-j5znN4xjcbK7iqQbjSSWJCx5HVprL35_td (дата звернення: 04.04.2025).
6. Філь М., Безручко Л., Біланюк О., Жук Ю. Штучний інтелект у ресторанах Львова: вплив на обслуговування та досвід клієнтів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. Випуск 2 (35). С. 169–181. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/317183> (дата звернення: 04.04.2025).

References:

1. Analiz rynku restoraniv u Ljvovi za 2023 rik [Analysis of the restaurant market in Lviv 2023]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-restoranov-vo-lvove-2023-god> (accessed: 04.04.2025).
2. Baranova O.S. (2021) Rozvytok restorannogho biznesu v umovakh ghlobalizaciji [Development of the restaurant business in the context of globalization]. *Ghastronomichni trendy suchasnosti [Gastronomic trends of our time]*, Kyiv: Scientific thought, pp. 45–56.
3. Bratitsel M.L. (2019) Nacionaljni ekokulturni tradyciji v suchasnykh restorannykh zakladakh [National ecocultural traditions in modern restaurant establishments]. *Kuljtura i mystectvo u suchasnomu sviti – Culture and art in the modern world*. Issue 20. Available at: https://www.researchgate.net/publication/334665334_Nacionalni_ekokulturni_tradicii_v_suchasnih_restorannih_zakladah (accessed: 04.04.2025).
4. Galasyuk S. S. (2017) Osoblyvosti rozvytku etnichnykh restoraniv v Odesjkomu reghioni [Features of the development of ethnic restaurants in the Odesa region]. *Perspektyvy rozvytku ghaluzej ekonomiky z urakhuvannjam suchasnykh jevro integracijnykh procesiv: materialy Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji [Prospects for the development of economic sectors taking into account modern European integration processes]*: materials of the International Scientific and Practical Conference (21-22.04.2017). Dnipro: Perspektyva, pp. 57–60. Available at: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5775?locale=uk> (accessed: 04.04.2025).
5. Oficijnyj turystychnyj sajт mista Ljvova [Official tourist website of the city of Lviv] / Available at: https://lviv.travel/?srsId=AfmBOoqKKfd_ywCoH4gx6-j5znN4xjcbK7iqQbjSSWJCx5HVprL35_td (accessed: 04.04.2025).
6. Fil M., Bezruchko L., Bilaniuk O., Zhuk Y. (2024) Shtuchnyj intelekt u restoranakh Ljvova : vplyv na obslughovuvannja ta dosvid klijentiv [Artificial intelligence in Lviv restaurants: impact on customer service and experience]. *Ekonomika. Upravlinnja. Innovaciji – Economics. Management. Innovations*. Issue 2 (35), pp. 169–181. Available at: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/317183> (accessed: 04.04.2025).

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-27>

УДК 81.27:338.48

Осіпчук А. С.доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет**Засць В. М.**старший викладач кафедри іноземних мов,
Поліський національний університет**Osipchuk Anna**Associate Professor at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Tourism,
Polissia National University**Zaiets Varvara**Senior Teacher of the Department of Foreign Languages,
Polissia National University**ШЛЯХИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ МОВИ ЗАСОБАМИ ТУРИЗМУ****WAYS POPULARIZING THE STATE LANGUAGE
BY MEANS OF TOURISM**

У статті з'ясовано роль і значення державної мови як фактора, що визначає існування нації, та чинника національної безпеки; висвітлено питання розробки правового механізму утвердження української мови як державної; досліджено процеси переходу на державну мову об'єктів туристичної сфери. На основі даних туристичної статистичної звітності здійснено порівняння частки заходів, проведених державною та іншими мовами, визначено розподіл проведення екскурсій залежно від використання мовного супроводу, що дало змогу проаналізувати динаміку використання державної мови протягом 2020–2023 рр. Відповідно до запропонованих шляхів популяризації державної мови засобами туризму, окреслено перспективи подальших досліджень з використання закордонного досвіду імплементації туристичної діяльності у країнах, що перебувають у стані військових дій.

Ключові слова: державна мова, національна безпека, дерусифікація, національна ідентичність, туристична сфера, імплементація туристичного потенціалу.

The article clarifies the role and significance of the state language as a factor that changes the nation and a factor of national security; the trend of de-Russification of the population during the period of the full-scale invasion of the Russian Federation has been analyzed; the issue of developing a legal mechanism for establishing the Ukrainian language as the state language has been highlighted; the processes of transition to the state language of tourist facilities have been investigated; the ways of the comprehensive development of the Ukrainian language as one of the separate components of the national identity of the Ukrainian people have been defined; the possibilities of additional implementation of the Ukrainian language in the tourism sphere have been described. Based on the data of tourist statistical reporting, a comparison of the share of events held in the state and other languages has been carried out, the distribution of excursions depending on the use of language support has been determined, which made it possible to analyze the dynamics of the use of the state language during 2020–2023. The economic losses and the distribution of indirect losses in the cultural, tourism and sports spheres have been highlighted, the number of tax revenues from the tourism sector during 2021–2023 has been analyzed, estimated losses from military operations for the national cultural heritage, nature reserve fund, historical, architectural and archeology monuments have been determined. The importance of an innovative approach to the promotion of tourism in Ukraine has been emphasized, in particular the projects “#TravelUkraine”, “Tourist Magnets”, “UkraineNOW”, “Memory Routes” proposed by the State Tourism Development Agency. Taking into account the proposed ways of popularizing the state language with the help of tourism, the prospects for further research using foreign experience in the implementation of tourist activities in countries that are in a state of military operations have been outlined.

Keywords: state language, national security, de-Russification, national identity, tourism sphere, realization of tourist potential.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси і технологічний прогрес призвели до появи нових загроз та викликів у гуманітарній та інформаційній сферах, а також у сфері національної безпеки. Гарантією суверенітету та національної безпеки є всебічний розвиток державної мови як складової національної ідентичності. Для зміцнення ролі державної мови в українському суспільстві було ухвалено Державну цільову національно-культурну програму забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року. Метою програми є популяризація української мови, зміцнення національної ідентичності, збереження національної культури, традицій, звичаїв, історичної пам'яті, посилення її ролі в українському суспільстві як засобу зміцнення державної єдності, захисту національного мовно-культурного та мовно-інформаційного простору [8]. Серед ключових завдань програми провідне місце належить забезпеченню реалізації громадянами права на одержання інформації та послуг українською мовою у сфері туризму, адже саме туризм є складною соціально-економічною системою, яка динамічно розвивається та здійснює вплив на колективну свідомість, зокрема формує систему ціннісних орієнтацій молодого покоління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню теоретичних та практичних питань розробки правового механізму утвердження української мови як державної, вивченню аспектів становлення української мови як чинника національної безпеки, а також дослідженню мовної проблеми в Україні присвятили свої праці такі науковці як: Л.Т. Масенко [4], М.М. Чеховська [14], М.Т. Степико [13], Ю.С. Макарець [3], Н.Ю. Чупрінова, І.І. Севрук, Ю.В. Соколовська та інші. Дослідженню вербальних мовних технологій у туризмі присвячені праці Е. Манса [15]. Незважаючи на посилений інтерес з боку науковців, проблема популяризації державної мови засобами туризму досі потребує ґрунтовного вивчення.

Метою статті є пошук та обґрунтування шляхів популяризації державної мови засобами туризму.

Виклад основного матеріалу. Державна мова, як і культурні традиції, звичаї та ментальні особливості є фактором, який визначає існування нації. З початку повномасштабного вторгнення російської федерації мовна політика в Україні зазнала суттєвих змін. Зокрема, з метою забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови

як державної в усіх сферах суспільного життя було затверджено Стратегію популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» [9]. Контроль за виконанням положень Закону Про забезпечення функціонування української мови як державної, зокрема застосуванням державної мови органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, здійснює Уповноважений із захисту державної мови. Відповідно до звітів Уповноваженого за 2022–2023 роки в українському суспільстві простежується стрімка дерусифікація населення. Так, якщо до початку повномасштабного вторгнення половина українців виступала за двомовність, то вже наприкінці 2022 року 83% громадян України висловилися за використання державної мови в усіх сферах суспільного життя, і лише 15% громадян продовжували відстоювати двомовність. Протягом 2022 року відбулося двократне зменшення кількості російськомовних українців – 3 26% перед вторгненням до 13% на початку 2023 року. У кінці 2022 року 76% українців заявили, що вважають рідною українську мову. За два роки на 8% збільшилася кількість громадян, які використовують лише українську мову у побуті.

Протягом 2023 року було зафіксовано стійку тенденцію громадян України до повного переходу на державну мову. Незважаючи на розробку правового механізму утвердження української мови як державної, досі актуальним є пошук шляхів її популяризації, зокрема засобами туризму [10].

За інформацією Міністерства культури та інформаційної політики України, протягом 2022 року в музеях України проведено 6 671 тимчасову виставку, з них майже всі – 99,7 % державною мовою. Слід зазначити, що кількість тимчасових виставок та інших заходів скоротилась майже на 70 % порівняно з 2020 «постковідним» роком (22075 заходів), що пов'язано з військовими діями на території України. Проте, у 2023 загальна кількість тимчасових виставок досягла показника 14054 заходів, 99,9 % з яких проводились державною мовою (показник зріс на 210 %), що свідчить про відновлення попиту та пропозиції культурно-просвітницьких заходів (рис. 1). Проведення заходів недержавною мовою мали місце в музеях Запорізької, Київської, Львівської та Одеської областей у 2020 році.

Проведення музейних екскурсій українською мовою має достатньо високі показники протягом досліджуваного періоду. У 2020 р. проведено 101238 екскурсій, 95,6 % з яких державною мовою; у 2022 році в музеях було

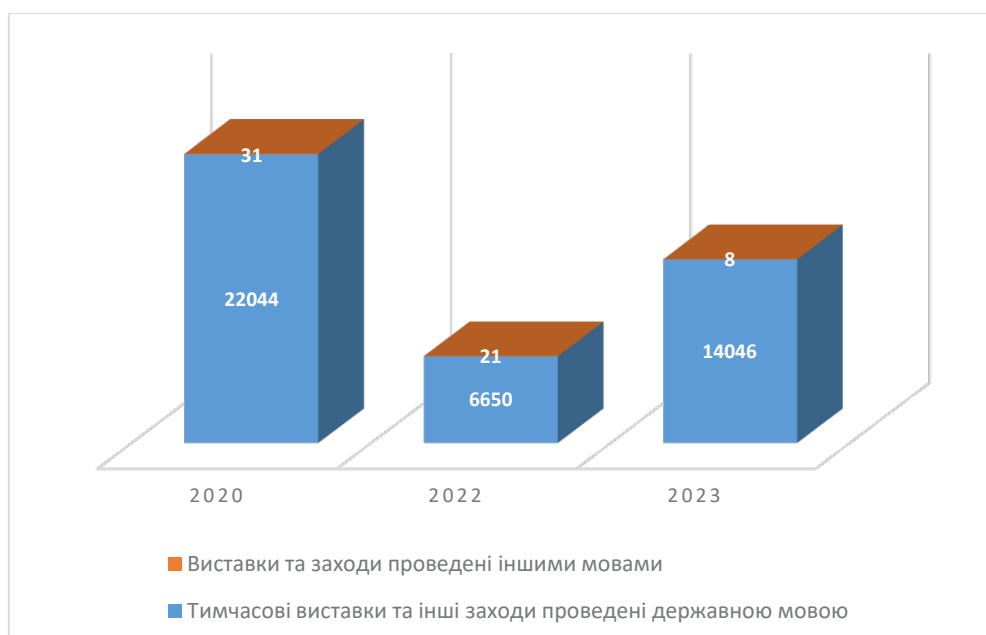


Рис. 1. Порівняння частки заходів, проведених державною та іншими мовами

Джерело: на основі [5]

проведено 73255 екскурсій (майже на 30 % менше у порівнянні з 2020 р.), з них 98,7% державною мовою; у 2023 р. 130833 екскурсій, що на 78 % більше, ніж у 2022 р. і на 29 % більше, ніж у 2020 р. Динаміка використання державної мови під час проведення екскурсій простежується і у 2023 р. – менше 1 % супроводу екскурсійних груп було недержавною мовою (рис. 2). Найбільше екскурсій недержавною мовою було проведено у таких закладах: Комунальна установа «Одеський художній музей»; Комунальна організація «Художньо-меморіальний музей Леопольда Левицького» (Тернопільська

обл.); КЗ «Музей Берегівщини» (Закарпатська область); Комунальна установа «Одеський літературний музей». Найвищий відсоток екскурсій недержавною мовою відносно всіх проведених екскурсій в області у 2020 році спостерігався в Одеській – 39,7% (1422 екскурсій), Івано-Франківській – 24,4% (696 екскурсій), а також Донецькій – 16,3% (597 екскурсій) областях [5].

Нормотворча документація регулює різні сфери економічної діяльності, зокрема стаття 23 Закону «Про засади державної мовної політики» висвітлює основні положення

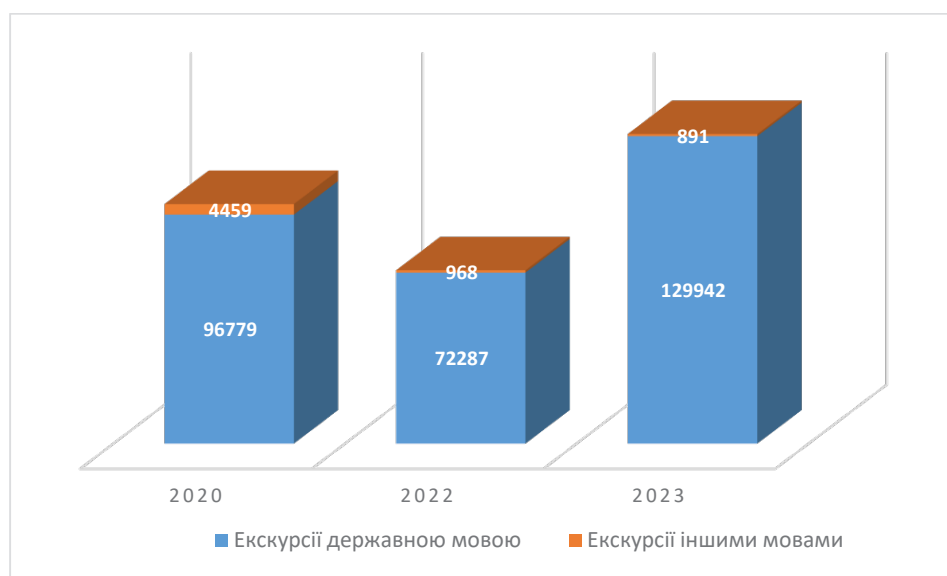


Рис. 2. Розподіл проведення екскурсій залежно від використання мовного супроводу

Джерело: на основі [5]

використання державної мови у сфері культури [7]. У статті зазначено, що держава забезпечує застосування української мови у сфері культури, а мовою проведення культурно-мистецьких, спортивно-розважальних та інших анімаційних заходів є державна мова. Разом з тим допускається застосування інших мов під час проведення заходів, якщо це виправдано творчим задумом ініціатора заходу та з метою реалізації прав корінних народів і національних меншин України. Всі концертні оголошення, театральні афіші та інші інформаційні матеріали, враховуючи вхідні квитки заходів, також друкуються державною мовою. Використання інших мов поряд з державною допускається за умови, що текст іншою мовою буде написаний меншим шрифтом, з врахуванням законодавства про авторське право та охоронюваних законом торговельних марок. У випадку публічного виконання вистави іншою мовою у державному чи комунальному театрі захід супроводжується перекладом державною мовою у будь-який спосіб. Мовою музейної справи, мистецьких виставок, демонстрування фільмів, поширення творів культури і мистецтва, туристичного та екскурсійного обслуговування в Україні є державна мова. Проте обслуговування іноземців та осіб без громадянства може здійснюватися іншою відповідною мовою. Отже, законодавство дає чіткі вказівки до використання державної мови з можливістю вживання інших мов для реалізації прав корінних народів і національних меншин України, а також іноземців і осіб без громадянства.

Діяльність бібліотек у мовному аспекті також регулюється нормами статті 23 Закону «Про засади державної мовної політики»: проведення на території бібліотек різних заходів, виставок повинно відбуватись державною мовою, а за потреби – можна використовувати інші мови у розрізі тематики та цільової направленості заходів. На сьогодні бібліотеки стали беззаперечними центрами підтримки громадян з різних питань, зокрема й опанування державної мови за рахунок збільшення проведення кількості курсів, розмовних клубів та інших заходів із вивчення української мови (у тому числі дистанційному форматі) для різних категорій населення. Також планомірно проводиться оновлення та актуалізація бібліотечних фондів з метою звільнення від книжкових видань, зміст яких спрямований на розпалювання ворожнечі різних видів, ліквідації незалежності України, пропаганду насильства, а також морально та фізично застарілих книг.

За інформацією, опублікованою Київською школою економіки, загальні непрямі втрати завдані сферам культури, релігії, туризму та спорту протягом періоду військових дій склали \$10,8 млрд, з них \$4,4 млрд припадає на туризм. Більшість об'єктів знаходяться у таких областях: Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Київській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській та м. Київ. Природно-заповідний фонд України багатий своєю репрезентативністю та видовою унікальністю, проте, на жаль, з лютого 2022 року було окуповано 13 національних парків, 8 природних заповідників та два біосферних заповідники. Наразі природно-заповідний фонд східного і північного кордонів та Азово-Чорноморського узбережжя України зазнав особливих руйнувань та знаходиться на непідвладній Україні території, що спричинює значне занепокоєння науковців та екологів у питаннях збереження та відтворення природних ресурсів, зокрема особливо охоронюваних.

Податкові надходження від туристичної сфери у 2022 році становили 1 млрд грн, що значно менше, ніж у 2021 р. (2 млрд 231 млн 861 тис. грн.), проте надходження у 2023 році зросли на 32% в порівнянні з 2022 роком і становили 2 млрд 49 млн 462 тис. грн. Кількість платників податків у 2023 році знизилась з 18 125 осіб в порівнянні з 2022 р. до 16 465 осіб (на 9%), у тому числі кількість юридичних осіб зменшилась з 4 584 у 2022 р до 3 580 у 2023 р. (на 22%), кількість фізичних осіб зменшилась з 13 541 у 2022 р. до 12 885 у 2023 р. (на 5%). Лідерами щодо сплати податків у туристичній галузі у 2023 році стали: м. Київ – 499 млн 292 тис. грн, Львівська – 345 млн 484 тис. грн, Київська – 239 млн 8 тис. грн, Івано-Франківська – 138 млн 842 тис. грн. та Одеська область – 98 млн 845 тис. грн. Слід зазначити, що показник туристичного збору у 2023 році (222 млн 618 тис. грн) збільшився на 24,4% порівняно з 2022 р. (178 млн 949 тис. грн) проте на 5% не досягнув рівня довоєнного 2021 року (235 млн. 461 тис. грн)[5].

За даними реєстрів національної культурної спадщини, в Україні налічується значний фонд об'єктів культурної спадщини (15,5 тис., з яких 1,2 тис. об'єкти загальнодержавного значення і 14,3 тис. місцевого значення). Втрати від військових дій важко оцінити повною мірою, проте на культурному фронті є найбільш значущі: Свято-Успенська Святогірська лавра, внесена до реєстру пам'яток UNESCO, музей Григорія Сковороди (який був

цінним відомими філософськими та художніми творами, а також колекцією скіфського золота), Миколаївський міський палац культури «Корабельний», Музей старожитностей у Чернігові, Маріупольський драматичний театр, Харківський будинок «Слово», Харківський національний академічний театр опери та балету ім. М. В. Лисенка та ін. Фахівці підрахували орієнтовні непрямі фінансові втрати сфер культури і спорту (6,4 млрд долл) та туризму (4,4 млрд долл), що загалом склали 10,8 млрд долл (рис. 3).

Найбільше постраждали Дніпровська, Донецька, Київська, Луганська, Житомирська, Запорізька, Сумська, Харківська, Одеська, Херсонська Львівська, Миколаївська, Чернігівська області та м. Київ через ушкодження 348 релігійних об'єктів, 82 музеїв, 705 будинків/палаців культури, 157 готелів/ресторанів та 8 спортивних стадіонів. Вказані вище факти впливають на непрямі економічні збитки та недоотримання прибутків через пошкодження та знищення привабливих культурно-туристичних, релігійних, спортивних, історико-архітектурних об'єктів. Міграція культурної спільки, рухомих об'єктів культурної спадщини та представників фахових спільнот (труп, хорів та ансамблів) може призвести у довгостроковій перспективі до

частинних втрат культурної та туристичної цінності окремих регіонів України і, як наслідок, до втрати державної фінансової підтримки та інвестицій.

Руйнування, окупація, переорієнтація, демонтування культурно-історичних та архітектурних пам'яток створюють передумови до формування нових концепцій щодо відновлення туристичної сфери. Основним представником виконавчої влади у сфері туризму є Державне агентство розвитку туризму України, яке активно реалізує проекти, спрямовані на підтримання та просування туристичної галузі країни. Діяльність агентства зосереджено на пропозиції інноваційних туристичних продуктів, що сприяє економічному пожвавленню регіонів та підтримці місцевих проектів. Одним із основних напрямів діяльності організації є поширення привабливої інформації про Україну як туристичну дестинацію, зокрема і закордоном. Запропонований ДАРТ проект «#МандруйУкраїною» забезпечує популяризацію та розвиток внутрішнього туризму та заохочує українців подорожувати власною країною, відкриваючи для себе нові локації. Інший проект «Туристичні магніти» висвітлює найцікавіші туристичні локації, які презентують особливості історичної, культурної, архітектурної, релігійної спадщини

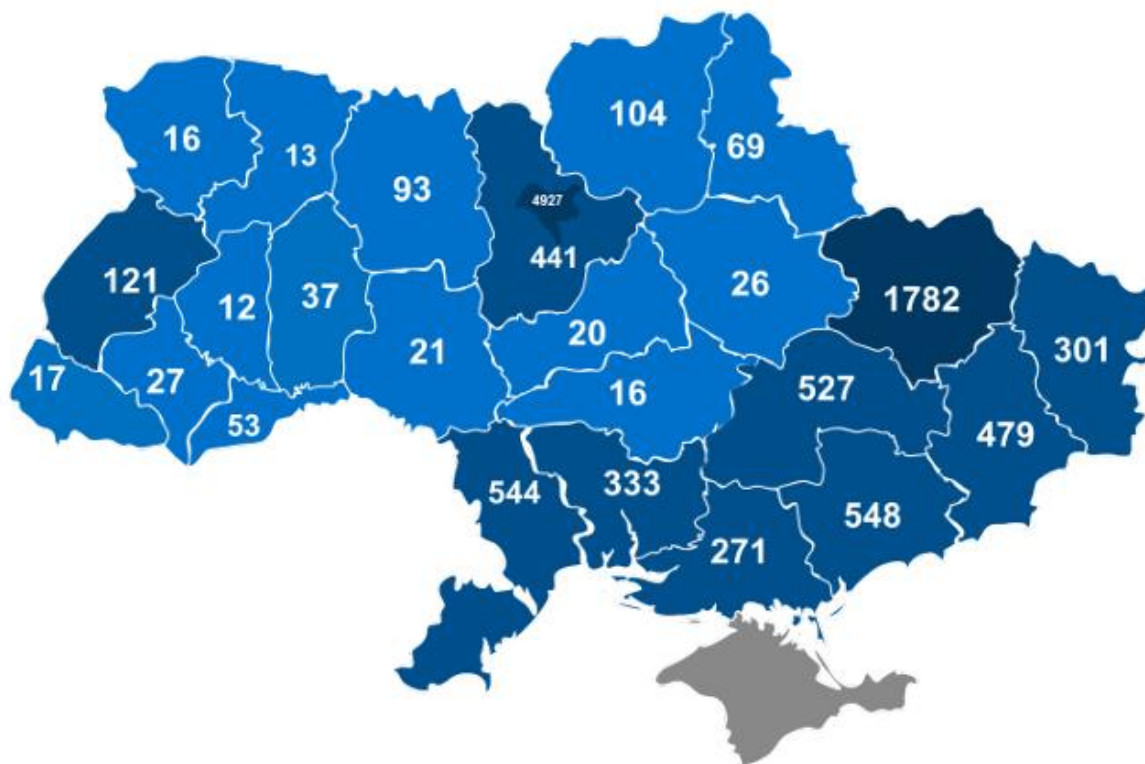


Рис. 3. Розподіл непрямих втрат сфери культури, туризму та спорту станом на червень 2023 року, млн дол.

Джерело: [5]

як для українців, так і для іноземців. Проект «UkraineNOW» орієнтований здебільшого на іноземний контингент, демонструє привабливість туристичних дестинацій та покращує їх інвестиційну привабливість. Інноваційним туристичним продуктом на сьогодні є проект «Маршрути пам'яті», який розповідає про нові туристичні реалії та світоглядну переорієнтацію цінностей через включення до маршрутів місць вшанування пам'яті та героїзму українського народу, що допоможе показати ціну української свободи.

Пілотний проект з меморіалізації пам'ятних місць, пов'язаних з військовою агресією РФ в Україні, презентувано Державним агентством розвитку туризму. Цю концепцію, кінцевою метою якої є створення туристичного маршруту з локаціями національної пам'яті для відвідування внутрішніми та в'їзними туристами, почнуть впроваджувати на Київщині. Місця вшанування пам'яті та героїзму українського народу є важливим елементом сучасної парадигми національно-патріотичного виховання молоді та фокусом уваги для укорінення української самоідентичності. Київська область першою розпочала діяльність щодо меморіалізації сучасних героїв, подій, особливих місць вшанування пам'яті. Для прикладу, у Борисполі в квітні 2023 р. відкрили Алею пам'яті Героїв-прикордонників, у липні в Києві відкрили меморіальну стіну, присвячену загиблим під час російського вторгнення медикам, висаджено алею із 37 дерев у знак пам'яті про захисника і активіста Романа Ратушного (вул. Протасів Яр, м. Київ), створено меморіал «Янголи перемоги» у Мощуні, Київська область, створено пам'ятний знак бійцям Сил територіальної оборони Збройних сил України в Ірпені. У Житомирі Ботанічний сад Поліського національного університету отримав нову назву на честь Героїв-десантників, що у поєднанні з формуванням потужного комплексу для реабілітації поранених військовослужбовців ЗСУ створює привабливе туристичне місце для містян та гостей.

Перший маршрут пам'яті громадами Київщини: Ірпінь-Гостомель-Мощун-Горенка-Буча апробовано за участі платформи культури пам'яті Past / Future / Art та Громадської організації «Музей сучасного мистецтва» / МОСА NGO та за сприяння Міністерства культури та інформаційної політики України. Основними питаннями для обговорення маршрутів пам'яті є інформаційний супровід про факти, особистостей, події, локації – оскільки екскурсія повинна бути достатньо насиченою інформацією у поєднанні з відтворенням подій

трагедій і у той же час не повинна травмувати як місцеве населення, так і гостей. Пропозиція щодо розробки 3D-турів розробленими містами (Ірпінь, Бородянка, Горенка, Буча, Стоянка, Гостомель) має місце на ринку віртуальних туристичних послуг, проте її організація проходить етап детального обговорення та обґрунтування експертами.

У підтримку України за кордоном був розроблений проект BRAVEUKRAINE та слоган «be brave like ukrainian», яку експерти вважають найдорожчою рекламною кампанією у сегменті Out of Home з орієнтовним бюджетом \$3+ млн. Цей проєкт був реалізований у більше ніж 140 містах Європи, США, Канади, Індії на 10 000 екранах з відповідними адаптаціями під глядача та отримав більше 40 млн ООН impressions [10]. Велике охоплення у зовнішній рекламі по всьому світу стало підґрунтям для внутрішнього та зовнішнього просування українських брендів (зокрема державної мови). Більше 40 мільйонів контактів закордонної аудиторії із повідомленням – це початок брендингу України та позиціонування її як атрактивної та перспективної для відвідування країни. Слоган про українську сміливість поширюється по всьому світу, зокрема у столицях й інших популярних містах: Нью-Йорку, Лондоні, Римі, Вашингтоні, Амстердамі, Стокгольмі та ін. (рис. 4).

В'їзний туризм є перспективним напрямом діяльності, зокрема через проведення рекламних заходів з популяризації української мови та культури, а також для забезпечення потреби зацікавленості у відвідування іноземцями країни «сміливих людей». Статистичні дані прикордонної служби свідчать про динаміку відновлення туристичних потоків у постковідний період: у 2020 р. в Україну в'їхало 3382097 осіб, у 2021 р. – 4 271 991 осіб. Дані за 2022 р. відсутні через обмеження у доступі до інформаційних джерел внаслідок військової агресії. У 2023 р. кількість іноземних осіб, що відвідали Україну становила 2 451 530 осіб, а за 1 квартал 2024 року – 536 696 осіб (рис. 5).

Популяризація державної мови зміцнить позиції України у світі, сприятиме зацікавленості країною, у якій мова є національним символом та святинею, іноземцями. Саме тому на загальнодержавному рівні необхідно підсилювати правову основу утвердження української мови як державної. Так, відповідно до Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» ключовими завданнями є:

1. Підвищення рівня володіння українською мовою педагогічних та науково-педагогічних працівників для покращення якості

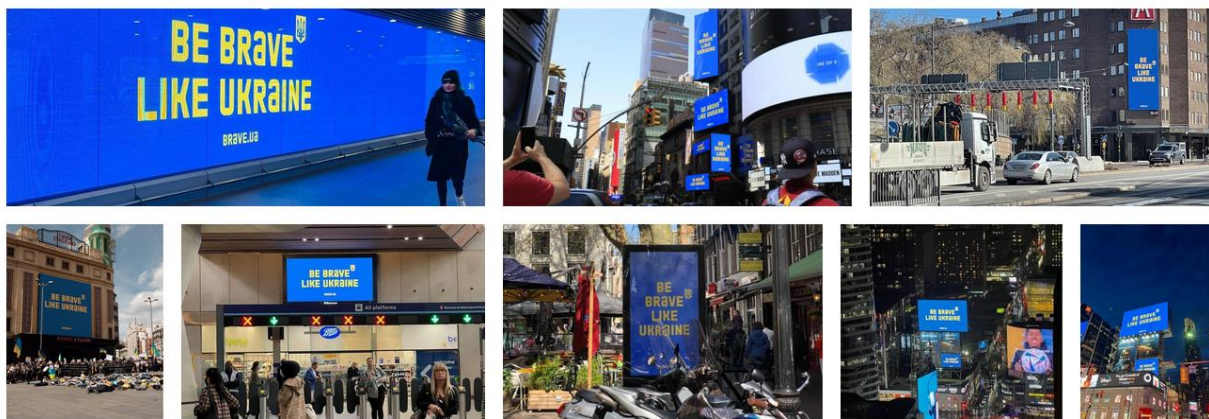


Рис. 4. Зовнішня реклама в підтримку України

Джерело: [12]

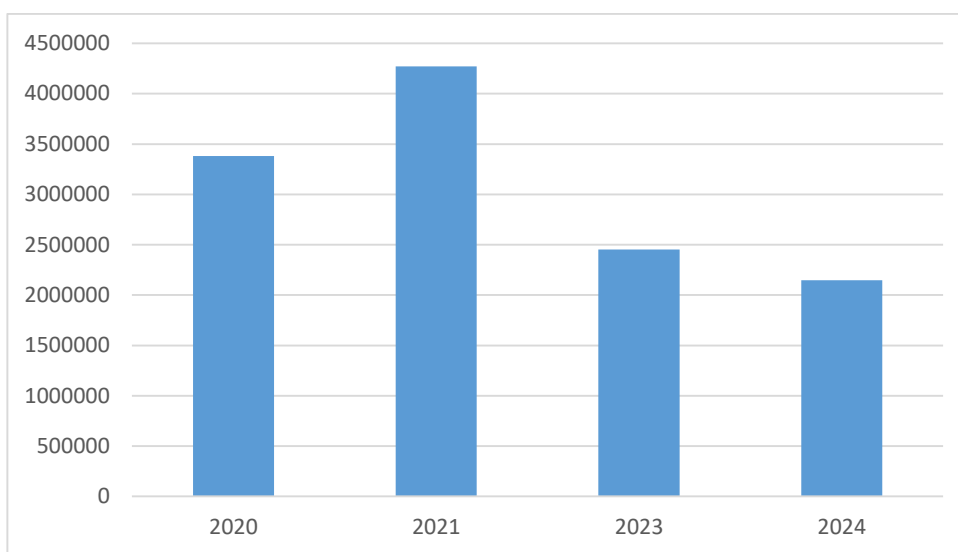


Рис. 5. Кількість іноземних осіб, що відвідали Україну

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

викладання предметів та дисциплін в усіх закладах освіти.

2. Забезпечення можливості вивчення української мови шляхом проведення курсів та через онлайн-платформи, мобільні додатки та інші форми дистанційного навчання.

3. Проведення іспиту з української мови для осіб, які подають клопотання для набуття громадянства України.

4. Внесення змін у законодавство з метою посилення інтеграційних процесів національних меншин в українське суспільство, зокрема забезпечення належних умов для вивчення української мови та рівних можливостей для всіх громадян.

5. Підтримка громадських ініціатив, спрямованих на популяризацію та вивчення української мови за кордоном.

6. Розширення сфери застосування української мови дітьми та молоддю як

невід'ємного елемента національно-патріотичного виховання.

7. Проведення комплексу всеукраїнських та регіональних заходів, спрямованих на підтримку і популяризацію української мови.

8. Надання підтримки та створення умов для виробництва, поширення, збереження культурного продукту, виконаного українською мовою, підвищення рівня його споживання [9].

Популяризація державної мови через туризм може бути ефективним шляхом, оскільки туристи, відвідуючи країну, стикаються з мовою місцевого населення. Шляхи популяризації державної мови засобами туризму постійно розширюються і якісно удосконалюються за рахунок зростання ініціативності громад та зацікавленості державних органів влади у розвитку туристичної галузі (табл. 1). Вказані заходи можуть сприяти не лише популяризації державної мови серед

Таблиця 1

Можливості додаткової імплементації української мови у туристичній сфері

Заходи	Зміст
Мовні екскурсії та тематичні програми	Організація екскурсій, під час яких гіді ведуть екскурсії державною мовою, і розповідають про історію, культуру, пропонують інші цікаві факти про країну
Мовні курси для туристів	Надання можливості туристам вивчати основи мови країни, яку вони відвідують: можуть бути як онлайн-курси до від'їзду, так і інтенсивні курси на місці.
Інтерактивні мовні досвіди	Створення інтерактивних музеїв або виставок, де туристи можуть випробувати свої знання мови через ігри, вправи та спілкування з місцевими жителями
Практика мови в місцевих закладах громадського харчування	Сприяння встановленню практики використання державної мови в ресторанах, кафе та інших закладах для туристів з додатковою можливістю перекладу на рідну мову відвідувача
Проведення мовних фестивалів і заходів	Організація мовних фестивалів, конкурсів і заходів, які пропагують використання державної мови та сприяють зацікавленню українською культурою.
Інформаційні матеріали для туристів державною мовою	Приготування інформаційних брошур, мап та інших матеріалів для туристів державною мовою з інтуїтивно зрозумілим вмістом і тлумаченням основних фраз.
Використання мови в туристичній інфраструктурі	Забезпечення використання державної мови в аеропортах, готелях, громадському транспорті та інших місцях, де туристи зазвичай звертаються за допомогою чи інформацією.

Джерело: розроблено авторами

туристів, а й збереженню мовного та культурного багатства країни.

Висновки. Державна мова – це потужна зброя в гібридних війнах. Водночас вона є чинником національної безпеки та ключовим компонентом розбудови держави. Саме тому інтеграція українського суспільства, національна безпека та єдність можуть бути досягнуті лише шляхом популяризації державної мови, зокрема засобами туризму. Так, з початку повномасштабного вторгнення заклади культури позбувалися ознак причетності до російської культури в назвах, змінювали репертуар, перекладали старі вистави на українську мову. Змінилося ставлення до російської літератури та мистецтва в цілому. Демонтувалися пам'ятники, пов'язані з пропагандою російської імперської політики.

Порівняно з попереднім роком, 2023 рік не був настільки насичений резонансними подіями у сфері культури (зміна назв закладів культури; різка відмова від російськомовного репертуару театрами, творча концепція яких ґрунтувалася виключно на ньому; знесення пам'ятників під тиском громадськості; масове табування російського культурного продукту в усіх його проявах тощо), які свідчили б про розірвання зв'язків з країною-агресором та звільнення від російської та російськомовної культурної окупації). Водночас він став важливим етапом відродження української культури та подальшого її розвитку. Перспективою подальших досліджень є вивчення шляхів популяризації державної мови засобами туризму в країнах, які перебувають у стані воєнних конфліктів (зокрема таких країнах як Ізраїль та Грузія).

Список використаних джерел:

1. Кількість іноземних мандрівників, які відвідали Україну. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3388681-ukrainu-torik-vidvidali-ponad-4-miljoni-inozemciv.html>
2. Кравченко Л. Українська мова як засіб об'єднання суспільства та чинник національної безпеки України. *Українське мовознавство*. 2021. № 1 (51). С. 5–21. URL: <https://ukr.movoznavstvo.knu.ua/archive/51-1/5-27/>
3. Макарець Ю. С. Мовний вимір національної безпеки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Філологічна»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2017. Вип. 68. С. 37–44. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Philology/article/download/1846/1650/3295>
4. Масенко Л. Т. Українська мова як фактор національної безпеки. *Наукові записки НаУКМА. Мова і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 5–15. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11413>
5. Офіційні дослідження Київської школи економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf
6. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 06.06.2024).

7. Про засади державної мовної політики: Закон України. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zasadi_derzhavnoyi_movnoyi_politiki/23.htm
8. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 243-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#n8>
9. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава»: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 17.07.2019 № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>
10. Річний звіт Про стан дотримання Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» у 2023 році. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/storage/app/sites/14/Звіт%202023/РІЧНИЙ%20ЗВІТ%202023.pdf>
11. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»: Рішення Конституційного суду України від 14.07.2021 № 1-п/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-21#Text>
12. Сміливість бути Україною. URL: <https://brave.ua/>
13. Степико М. Т. Загальноукраїнська ідентичність – головний об’єкт гібридної війни Росії проти України. Аналітична записка. 2017. С. 1–11. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/identychnist-26c0e.pdf>
14. Чеховська М. М., Шлапаченко В. М. Мова як чинник національної безпеки. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2018. № 3 (61). С. 39–46. URL: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2018/9.pdf
15. Manca E. Verbal Techniques of the Language of Tourism Across Cultures: An Analysis of Five Official Tourist Websites. *Innovative Perspectives on Tourism Discourse*. Publisher: IGI Global. 2018 DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2930-9.ch006>

References:

1. Kilkist inozemnykh mandrivnykiv, yaki vidvidaly Ukrainu. [Number of foreign travelers who visited Ukraine. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3388681-ukrainu-torik-vidvidali-ponad-4-miljoni-inozemciv.html>
2. Kravchenko L. (2021). *Ukrainska mova yak zasib obiednannia suspilstva ta chynnyk natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Ukrainian language as a means of unifying society and a factor of national security of Ukraine]. *Ukrainske movoznavstvo – Ukrainian linguistics*. No. 1 (51). Pp. 5–21. Available at: <https://ukr.movoznavstvo.knu.ua/archive/51-1/5-27/>
3. Makarets Yu. S. (2017). *Movnyi vymir natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Language dimension of national security of Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia" – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Philological"*. Ostroh: Publishing House of NaUOA. Issue 68. Pp. 37–44. Available at: <https://journals.oa.edu.ua/Philology/article/download/1846/1650/3295>
4. Masenko L. T. (2016). *Ukrainska mova yak faktor natsionalnoi bezpeky* [Ukrainian language as a factor of national security]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Mova i suspilstvo – Scientific notes of NaUKMA. Language and society*. Issue 2. Pp. 5–15. Available at: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11413>
5. Ofitsiini doslidzhennia Kyivskoi shkoly ekonomiky [Official research of the Kyiv School of Economics]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf
6. Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavno [On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language] : Law of Ukraine dated 25.04.2019 No. 2704-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
7. Pro zasady derzhavnoi movnoi polityky [On the principles of state language policy]: Law of Ukraine. Available at: https://kodeksy.com.ua/pro_zasadi_derzhavnoyi_movnoyi_politiki/23.htm
8. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy zabezpechennia vsebichnoho rozvytku i funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi v usikh sferakh suspilnoho zhyttia na period do 2030 roku [On approval of the State Targeted National and Cultural Program for Ensuring the Comprehensive Development and Functioning of the Ukrainian Language as the State Language in All Spheres of Public Life for the Period Until 2030] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 15, 2024 No. 243-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#n8>
9. Pro skhvalennia Stratchii populiaryzatsii ukrainskoi movy do 2030 roku "Sylna mova – uspishna derzhava" [On approval of the Strategy for the Popularization of the Ukrainian Language until 2030 "A Strong Language is a Successful State"] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy dated 17.07.2019 No. 596-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>
10. Richnyi zvit Pro stan dotrymannia Zakonu Ukrainy "Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi" u 2023 rotsi [Annual report on the status of compliance with the Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language" in 2023]. Available at: <https://mova-ombudsman.gov.ua/storage/app/sites/14/Звіт%202023/РІЧНИЙ%20ЗВІТ%202023.pdf>

11. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam 51 narodnoho deputata Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) Zakonu Ukrainy “Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukraïnskoi movy yak derzhavnoi” [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional submission of 51 people's deputies of Ukraine on the compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Law of Ukraine “On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language”] : Decision of the Constitutional Court of Ukraine dated 14.07.2021 No. 1-p/2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-21#Text>
12. Smilyvist buty Ukrainoiu [Courage to be Ukraine]. Available at: <https://brave.ua/>
13. Stepyko M. T. (2017). Zahalnoukrainska identychnist – holovnyi ob'ekt hibrydnoi viiny Rosii proty Ukrainy [All-Ukrainian identity is the main object of Russia's hybrid war against Ukraine]. *Analitychna zapyska* [Analytical note]. Pp. 1–11. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/identychnist-26c0e.pdf>
14. Chekhovska M. M., Shlapachenko V. M. (2018). Mova yak chynnyk natsionalnoi bezpeky. [Language as a factor of national security]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Series: Law*. No. 3 (61). Pp. 39–46. Available at: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2018/9.pdf
15. Manca E. (2018). *Verbal Techniques of the Language of Tourism Across Cultures: An Analysis of Five Official Tourist Websites. Innovative Perspectives on Tourism Discourse*. Publisher: IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2930-9.ch006>

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 2 (78), 2025

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Л. О. Білик*

Підписано до друку 23.05.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 23,02.
Зам. № 0525/365. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 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.