

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 4 (76), 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Редакційна колегія

Даций 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**

Андрющенко 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»

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 Okreglicka, 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 30.10.2024 р. № 11)

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. 2024. Вип. 4 (76). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 168 с.

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

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ**ЕКОНОМІКА****Айрапетов М.А.**

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....7

Мухін О.О.СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
РИНКОМ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ.....14**Петренко Н.С., Васильєва О.В.**АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МЕТОДОЛОГІЇ
ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....20**Середюк К.В.**МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ КСВ
У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ: МОДЕЛЮВАЛЬНИЙ ПІДХІД.....32**Ситник Й.С., Дрейчук М.А.**ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....38**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ****Кравченко М.В.**ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ В РОЗРАХУНКАХ
АГРОПІДПРИЄМСТВ: РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІК.....44**Портоварас Т.Р., Лукановська І.Р.**КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ: КРИТИЧНА ОЦІНКА
МОЖЛИВОСТЕЙ І КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....51**Скиба Г.І., Солодовник Н.В., Беженар І.М.**ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ЗАСІБ СТВОРЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ
ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....58**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК****Іваненко В.О., Антипенко Н.В., Муравйова І.А.**ІНВЕСТИЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ:
ЇХ ВПЛИВ НА ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ.....70**Третьякова А.І.**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО
НАВЧАННЯ В МОДЕЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ:
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ.....78**МЕНЕДЖМЕНТ****Калінін А.М.**КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ СУЧАСНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....84**Козлова І.М., Ковнір Н.А.**МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....95

Кришталь Г.О., Цімошинська О.В., Хіміч С.В. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: ОГЛЯД НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	104
---	-----

Півнюк А.В. ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	111
--	-----

Ребрик П.М. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ПРАЦІ.....	117
--	-----

МАРКЕТИНГ

Гноєвий В.Г., Татарінов В.В., Бугайчук Т.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ: ВІД МАРКЕТИНГУ 1.0 ДО МАРКЕТИНГУ 3.0.....	123
--	-----

Корень О.М., Бугайчук Т.В., Яременко В.А. ЕФЕКТИВНІСТЬ SMM В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ.....	129
---	-----

ТУРИЗМ

Маркова С.В., Парандій В.О., Коломієць О.М. АВТОРСЬКА ЕКСКУРСІЯ ЯК ПІДГРУНТЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ КВЕСТ-ЕКСКУРСІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ АНІМАЦІЇ: ДОСВІД ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП.....	135
--	-----

Антоненко І.Я., Мельник І.Л., Журба Ю.Р. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ КИЇВЩИНИ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ.....	141
---	-----

Миндзя Ю.О. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОМОЦІЇ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЛЬВІВЩИНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ.....	149
--	-----

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Павленко О.М. РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО І ПОВОЄННОГО СТАНУ.....	155
--	-----

Пахольчук А.М. ДЕТЕРМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЇ ЕКОСИСТЕМ БІЗНЕСУ.....	161
--	-----

CONTENTS

ECONOMY

Airapetov Manuel

DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS.....7

Mukhin Oleksii

SOCIAL ASPECTS OF REAL ESTATE MARKET MANAGEMENT IN UKRAINE.....14

Petrenko Nadiia, Vasylieva Olena

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE METHODOLOGY
OF ASSESSING INNOVATION PROJECTS.....20

Serediuk Kateryna

MECHANISMS OF INFLUENCE OF FACTORS ON THE IMPLEMENTATION
OF CSR IN THE CONSTRUCTION SECTOR: A MODELING APPROACH.....32

Sytnyk Yosyf, Dreichuk Mykhailo

TOOLS FOR ADAPTATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS
TO THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION.....38

ACCOUNTING AND TAXATION

Kravchenko Mykola

USING OF ELECTRONIC MONEY IN AGRICULTURAL ENTERPRISES'
TRANSACTIONS: REGULATION AND ACCOUNTING.....44

Portovaras Tetiana, Lukanovska Iryna

COMPUTERIZATION OF ANALYSIS AND CONTROL: A CRITICAL ASSESSMENT
OF OPPORTUNITIES AND SOFTWARE SELECTION CRITERIA.....51

Skyba Hanna, Solodovnyk Nataliia, Bezhenar Inna

ACCOUNTING POLICY AS A MEANS OF CREATING
ANALYTICAL INFORMATION FOR MANAGERIAL DECISIONS
AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.....58

FINANCE, BANKING INSURANCE AND STOCK MARKET

Ivanenko Valentyna, Antipenko Nadia, Muraviova Iryna

INVESTMENTS AS A CRITICAL TOOL IN FINANCIAL PLANNING:
THEIR IMPACT ON ACHIEVING FINANCIAL STABILITY.....70

Tretiakova Alevtyna

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE
LEARNING IN MODELING ECONOMIC PROCESSES:
PROSPECTS AND CHALLENGES.....78

MANAGEMENT

Kalinin Andrii

COACHING AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL
IN THE MODERN COMPETITIVE ENVIRONMENT.....84

Kozlova Inna, Kovnir Nikita

MOTIVATION OF MEDICAL WORKERS IN WAR CONDITIONS:
CHALLENGES AND PROSPECTS.....95

Kryshtal Halyna, Tsimoshynska Oksana, Khimich Sviatoslav MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION EFFECTIVENESS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES: A REVIEW OF SCIENTIFIC RESEARCH.....	104
---	-----

Pivniuk Andrii APPLICATION OF INNOVATIVE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES.....	111
---	-----

Rebryk Petro EMPLOYEE MOTIVATION: TOOLS OF CONSTRUCTION FOR LABOUR PRODUCTIVITY.....	117
---	-----

MARKETING

Hnoievyi Valentyn, Tatarinov Vadym, Buhaichuk Tetyana RESEARCH ON THE EVOLUTION OF MARKETING CONCEPTS: FROM MARKETING 1.0 TO MARKETING 3.0.....	123
--	-----

Koren Oleksandr, Buhaichuk Tetyana, Yaremenko Volodymyr EFFECTIVENESS OF SMM IN MODERN MARKETING: STRATEGIES AND TOOLS.....	129
--	-----

TOURISM

Markova Svitlana, Parandii Valentyna, Kolomiiets Olena AUTHOR'S EXCURSION AS A BASIS FOR PREPARING QUEST EXCURSIONS IN TOURIST ANIMATION: THE EXPERIENCE OF THE KHMELNYTSKY INSTITUTE OF IAPM.....	135
--	-----

Antonenko Iryna, Melnyk Iryna, Zhurba Yuliia INNOVATIVE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM IN KYIV: THE EXPERIENCE OF GERMANY.....	141
---	-----

Myndzia Yurii STRATEGIC APPROACHES TO THE PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE SITES IN LVIV IN THE CONTEXT OF TOURISM DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND LOCAL INITIATIVES.....	149
---	-----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Pavlenko Oleksiy IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT PROGRAMMES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN MARTIAL LAW AND POST-WAR PERIOD.....	155
---	-----

Packholchuk Andrii DETERMINANTS OF EMERGENCE AND EVOLUTION OF BUSINESS ECOSYSTEMS.....	161
--	-----

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-1>
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"

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS

Метою даної статті являється дослідження основних особливостей розвитку українських промислових підприємств на зовнішніх ринках, обґрунтування їх мотивів та нових підходів щодо розширення експортних можливостей вітчизняних бізнес-структур. У статті проаналізовано сучасні особливості розвитку вітчизняних промислових підприємств на світових ринках. Приділено увагу проблемним аспектам виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах війни. На основі статистично-економічного аналізу охарактеризовано експортну активність підприємств, в тому числі в умовах війни, означено фактори негативного впливу на динаміку експорту тощо. Систематизовано основні мотиви виходу сучасних бізнес-структур на зовнішні ринки. Так як у даний час попит на нові стандарти управління постійно зростає і бізнес-структури знаходяться на різних стадіях впровадження, сертифікації й подальшого розвитку систем менеджменту, відповідно до вимог міжнародних стандартів чи технічних умов, рекомендовано впровадження одного із важливих інструментів в процесі виходу компанії на зовнішній ринок – інтегрованої системи менеджменту. Нова система менеджменту забезпечує успішне функціонування будь-якого підприємства і його певні експортні можливості.

Ключові слова: зовнішні ринки, експорт, мотиви, інтегровані системи менеджменту, міжнародні стандарти.

The purpose of this article is to study the main features of the development of Ukrainian industrial enterprises in foreign markets, to substantiate their motives and incentives and new approaches to expanding the export opportunities of domestic business structures. The article analyzes the current peculiarities of development of domestic industrial enterprises in the world markets. Some attention is paid to the problematic aspects of enterprises entering international markets under martial law. On the basis of statistical and economic analysis, the author characterizes the export activity of enterprises, including in the conditions of war, identifies the factors of negative impact on the dynamics of exports, etc. The main motives and incentives for modern business structures to enter foreign markets are systematized, in particular, on the basis of opportunities to obtain higher income; expanding sales opportunities; increasing the number of customers served in international markets, growing the internal and external image of business structures, reducing costs through production expansion, etc. The author outlines the most promising areas of investment projects aimed at improving the foreign economic activity of industrial enterprises. Since the demand for new management standards is constantly growing and many business structures are at different stages of implementation, certification and further development of management systems in accordance with the requirements of international standards or specifications, one of the important factors in the process of a company's entry into the foreign market may be the implementation of an integrated management system. It ensures the successful functioning of any enterprise and its certain export opportunities. The integration of the management system recommended by us can provide certain benefits for business entities, such as improving the planning system and increasing the efficiency of business development; ensuring the most systematic approach to risk management, including in the formation of the company's foreign economic strategy; reducing conflicts between systems; reducing duplication and bureaucracy; improving relations with partners and stakeholders, in particular in foreign markets; improving business reputation and image.

Keywords: foreign markets, export, motives, integrated management systems, international standards.

Постановка проблеми. Прискорений розвиток науково-технічного прогресу, процесів євроінтеграції та глобалізації сприяє стрімкому росту продуктивних сил, що, в свою чергу, позитивно впливає та господарську діяльність підприємств, формування світогосподарських зв'язків і зовнішніх ринків. Також, перед більшістю сучасних українських компаній постає питання жорстокої конкуренції та перенасиченості ринку, що спонукає їх все активніше виходити на зовнішні ринки збуту продукції і послуг. Перспектива освоєння нових зовнішніх ринків, дає вітчизняним підприємствам можливість не тільки розширювати виробництво для збуту продукції, а й конкурувати з закордонними підприємствами на світових ринках, пристосовуватись до стандартів системи міжнародних відносин. Наразі ефективна співпраця з європейськими країнами сприяє відкритості економічних відносин, разом з цим підвищується роль зовнішніх ринків і міжнародної діяльності. Загалом перед вітчизняними підприємствами відкриваються нові можливості і перспективи розвитку, які можуть стати інструментом для вирішення низки багатьох існуючих проблем. Отже, проблематика щодо вибору пріоритетних шляхів та освоєння світових ринків є своєчасною і актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми діяльності підприємств на світових ринках присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися такі автори: В. Алієв, Е.В. Баранівська, І. Басанець, А. Бревнов, О. Величко, П. Гринько, А. Зінь, Б. Мізюк, Я. Некрасова, Л. Овдій, Г. Пекна, Й. Петрович, Г. Столяров, Н. Суліма, Е. Турченко, А. Шевляков. Авторами значну увагу було приділено макроекономічним і регіональним аспектам розвитку підприємств на міжнародних ринках, певним галузевим проблемам управління експортом, різним питанням обліку, аудиту, а також фінансовим особливостям реалізації зовнішньоекономічної політики і розвитку експортних операцій тощо. Водночас недостатньо висвітленими залишаються ще значна частина питань з даної проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей розвитку промислових підприємств України на зовнішніх ринках, обґрунтування їх мотивів та напрямів просування продукції на зовнішніх ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. До повномасштабного вторгнення РФ вітчизняна економіка була переважно орієнтованою на зовнішній ринок збуту.

У 2021 році український експорт формував близько 40% ВВП України та складав більше 68 млрд доларів. Але вже після першого року війни доходи з експорту зменшилися до 36 млрд доларів. У повоєнному 2022 році Україна експортувала лише на 44,2 млрд доларів [1].

До того ж, на другому році війни імпорту в Україну приблизно удвічі перевищив експорт. Згідно даних Державної митної служби, протягом 2023 року Україна імпортувала товарів на 63,5 млрд доларів, при цьому дефіцит зовнішньої торгівлі (перевищення імпорту над експортом), навіть при порівнянні із 2022 роком, за свідченням НБУ, зріс у понад 2 рази. Останнє зумовлено втратами підприємств (переважно металургійні), на окупованих російськими загарбниками територіях, а також наявністю системних проблем на різних експортних шляхах із європейськими країнами, де передбачались діяти «коридори солідарності», російською блокадою українських портів у Чорному морі, переорієнтацією експорту на Дунайські порти, необхідністю відстоювання власного коридору у Чорному морі, покладаючись на захист ЗСУ товарних суден.

У кінці 2023 року морський експорт зернових фактично досяг такого ж рівня, як і на піку можливостей зернового коридору при участі Росії і посередництва ООН і Туреччини у 2022-му році. До того, означеним шляхом на експорт почала надходити й продукція металургійної галузі [2, с. 22].

Це, загалом, дозволило збільшити завантаженість металургійних підприємств, вони почали виходити на 70% рівень своєї довоєнної потужності.

Також західний кордон, переважно із Польщею, від травня-2023 працював досить обмежено, або й взагалі був закритий для товарів та перевезень з України, у зв'язку з протестами фермерів та різних перевізників, які заявляють, що українські товари й послуги руйнують їхні внутрішні ринки. Хоча загалом Польща являється одним із лідерів за обсягами як українського експорту так і імпорту. Зокрема, наша країна найбільше експортувала у: Польщу – на 4,7 млрд доларів, Румунію – на 3,7 млрд доларів; Китай – на 2,4 млрд доларів [3, с. 16].

І найбільше доходів, при великому відриві від усіх інших галузей України приніс експорт аграрної продукції, близько 22 млрд доларів. При цьому експорт металів був більш як у п'ять разів меншим, майже 4 млрд доларів [2, с. 22].

На експортну активність підприємств негативний вплив мали також певна ускладненість

і часта зміна державних підходів до регулювання зовнішньоекономічної діяльності, хоча це характерно для України на протязі усіх років надання нашим підприємствам права самостійного виходу на зовнішній ринок. Експортна активність підприємств може стримуватися високими податками на певні зовнішньоекономічні операції, зобов'язаннями часткового продажу державі валютної виручки, недостатнім державним сприянням розширенню експортної діяльності на основі різних важелів регулювання та підтримки, які б забезпечували вітчизняними підприємцям відчутні економічні переваги над світовими конкурентами тощо.

Згідно досліджень Американської торгівельної палати в Україні і Сіті Україна найбільшими проблемами організації і розвитку бізнесу в нашій країні наразі являються: ракетні атаки на активи підприємств і об'єкти критичної інфраструктури; стан здоров'я і психологічна налаштованість робітників; зменшення економічної і споживчої активності громадян; погана забезпеченість електроенергією, водо-, теплопостачанням, мобільним, інтернет-зв'язком; проблеми із залученням і збереженням висококваліфікованого персоналу; проблеми з транспортом та логістикою [3, с. 17].

Слід також зазначити, за будь-яких умов розвитку економіки, в тому числі під час війни, процеси світової глобалізації підсилюють тенденцію необхідності прискорення виходу компаній на зовнішні ринки.

При вирішенні проблеми виходу компаній на міжнародні ринки, як правило, передбачається, з'ясування питань, пов'язаних з визначенням мотивів підприємств щодо просування на зовнішні ринки і визначення підготовчих процедур виходу на зовнішні ринки. чинників, які визначають вибір форми їх виходу.

До основних мотивів виходу на зовнішні ринку віднесено: можливість отримання більш високого доходу (хоча і не завжди); збільшення масштабів збуту продукції; зростання кількості клієнтів, які обслуговуються на міжнародних ринках. Слід також зазначити, що такі фактори як: висока конкуренція на внутрішньому ринку; обмежені можливості внутрішнього ринку; зменшення витрат за рахунок розширення масштабів виробництва; зменшення загальних ризиків; природний мотив розвитку компаній тощо також являються відповідними мотивами суб'єктів господарювання [4, с. 88] (табл. 1).

Все це являється передумовами освоєння нових ринків й диверсифікації продукції на

Таблиця 1

Основні мотиви виходу промислових підприємств на міжнародні ринки

Мотив	Обґрунтування
1	2
Отримання або не отримання вищого прибутку	Можливість продажу товару за більш високими цінами / можливість освоєння нових ринків і нових клієнтів навіть при умові втрати доходності, короткостроковому забезпеченні доходності
Зниження витрат	Отримання доступу до глобальних джерел поставок, ресурсів або матеріалів за найнижчою ціною за межами своєї країни
Розширення сфери продажу продукції чи послуг	Убезпечення бізнесу від різких змін через стихійні лиха, чи інші непередбачені обставини, можливість диверсифікуватися, задля стабілізації доходів, навіть за умов, коли продажі на внутрішньому ринку з якихось причин падають
Довгострокове забезпечення доходності	На зрілому ринку із високою конкуренцією з боку як внутрішніх, так і іноземних конкурентів міжнародна діяльність стає необхідною, адже глобалізація звужує світ. У світі бізнесу, якщо самі не вийдемо на зовнішні ринки, іноземні конкуренти увійдуть на нашій ринок, щоб захопити його певну частину
З метою оборони бізнесу	З метою захисту себе від існуючих чи потенційних конкурентів, щоб отримати перевагу над ними. Наявність різноманітних типів ринків робить доходи й прибутки стабільнішими у довгостроковій перспективі.
Підвищення інноваційного потенціалу до	Розширення клієнтської бази у міжнародному просторі допомагає фірмам фінансувати розробку нових товарів і послуг. Чим у більше країн організація може продавати свій продукт чи послугу, тим більше коштів вона може спонсорувати у дослідження й розробки (R&D), які зазвичай досить дорогі. (Згідно статистики УКТІ, 53% підприємств, які безпосередньо беруть участь у міжнародній торгівлі, в кінці кінців приходять до розробки інновацій або нових продуктів).
Економія на масштабі.	Чим більший об'єм виробляє компанія, тим більше у неї шансів знизити собівартість одиниці продукту. Останнє створює економію за рахунок масштабу виробництва, веде до зростання прибутку. А розширення розміру ринку ще й дає можливість компаніям отримати економію від масштабу.

Закінчення таблиці 1

1	2
Освіта	Поряд з очевидними фінансовими причинами, вихід на міжнародний ринок також допомагає працівникам компанії навчитися. Прийняття участі у різних міжнародних проектах, забезпечує компанії покращення результативності роботи, загалом технічне та/або якісне покращення призведе до фінансової стабільності організації
Війна з конкурентами	Іноді компанії виходять на міжнародний ринок, щоб не відставати від своїх найближчих конкурентів, діє так званий синдром «слідуй за лідером». Іноді міжнародна експансія діє за принципом гри, в яку включаються компанії: якщо хтось увійшов у мій регіон, то я увійду у вашій.
Державні стимули	Часто, коли компанія виходить на зовнішні ринки, уряд може субсидувати її діяльність або ж надати певну підтримку, наприклад, у вигляді податкових пільг.
Підвищення репутації, іміджу	Коли компанія виходить на зовнішні ринки зростає її внутрішній і зовнішній імідж, репутація серед клієнтів і споживачів

Джерело: складено автором з [4, 5]

міжнародних ринках. Розвиток бізнесу за кордоном може допомогти підприємствам адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу та надати можливість скористатися перевагами технологічних удосконалень.

Українському бізнесу поки що належить досить незначна частка глобального ринку. При цьому, незважаючи на розуміння нових можливостей, які створює бізнес на різних континентах стримуючими факторами розвитку українського бізнесу за кордоном є: страх перед новим невідомим ринком, смаками його споживачів, невідомою сертифікацією й високими стандартами. Також варто передбачати про певні зони зростання: які товари чи послуги доцільно запропонувати новому ринку і для кого, які цінності створювати і яким способом їх доносити. Це створить системність виходу на міжнародні ринки, бо результати безсистемної експансії навряд чи будуть результативними.

Вже зараз у повоєний час, іноземні інвестори зацікавлені українськими перспективами після війни. Українські фахівці опрацьовують багато запитів щодо співпраці з підприємствами державного та приватного сектору України від міжнародних компаній, стратегічними та портфельними інвесторами. Найбільшу зацікавленість інвестування в українські компанії виявляють представники таких країн як: США, Великобританія, Німеччина, Польща та Туреччина. Пріоритетними напрямками для міжнародних інвесторів є: інновації, новітні технології; сектор фінансів; галузь енергетики; сільське господарство та агропромисловість; логістичні проекти; оборонна промисловість; видобуток корисних копалин тощо [5, с. 18]. Одним з найбільш перспективних проектів для інвестування є «зелена сталь». А вже, наша країна має великі перспективи підтримки від країн Європейського Союзу розвитку і переходу

на виробництво сталі вулгцево-нейтрального типу.

З одного боку, експорт у країни Європейського Союзу стикається з багатьма труднощами. З іншого – наші послуги та електрика дешевші, податки менші, що дає змогу успішно конкурувати на ринку Європи. Однак є перешкода – переважна більшість українських компаній недостатньо обізнані в тому, як займатися експортною діяльністю. Адже планувати експортну діяльність треба завчасно, оцінюючи готовність компанії. Не можна виходити на всі ринки відразу, треба орієнтуватися на відомі країни, доцільно визначити фокусний продукт та адаптувати його до вимог обраних ринків, треба орієнтуватися на локальні продажі невеликими партіями і на ринки західних країн, перелік яких не обмежується лише країнами Євросоюзу.

Успішні експортери вважають, що задля досягнення успіху потрібні хороші знання, досвід та державна підтримка в подоланні бар'єрів на шляху до нових зовнішніх ринків.

При формуванні стратегії виходу на зовнішній ринок бізнес-структурами аби досягнути певного успіху варто проводити відповідну діагностику своєї компанії, приділяти увагу стандартизації і оптимізації бізнес-процесів організації, працювати над створенням звітності, аналізувати активність персоналу в будь-який час, вносити зміни в систему управління організацією тощо.

Одним із важливих факторів просування продукції вітчизняних підприємств на міжнародних ринках є розвиток міжнародного маркетингу. Використання міжнародних маркетингових засобів, які є інструментами провідних міжнародних організацій і компаній дає можливість досягти значних успіхів у міжнародній діяльності. На сьогодні все більше підприємств відчують потребу в об'єктивній достовірній інформації про

зовнішній ринок, його структуру, організацію, техніку здійснення певних комерційних угод. Для багатьох компаній дослідження наявного рівня міжнародного маркетингу є доцільним у зв'язку з все більшою відкритістю відносно зовнішніх ринків, задля покращення їх взаємовідносин із суб'єктами цих ринків.

Вважаємо також, що одним із ключових моментів для виходу компанії на міжнародний ринок є впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка є основою сталого розвитку будь-якого підприємства, забезпечує його успішне функціонування і відповідні певні можливості виходу на міжнародні ринки [6, с. 44].

В даний час велика кількість організацій знаходяться на різних стадіях впровадження, сертифікації й подальшого розвитку систем менеджменту, відповідно до вимог міжнародних стандартів або технічних умов і специфікацій. Це, зокрема, такі як: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO /TS 16949, ISO 22000, ISO / IEC 27001, ISO / IEC 20000 тощо. Відмінністю багатьох організацій є їхні намагання впровадити на підприємстві одночасно або послідовно кілька моделей систем менеджменту. Наприклад, це може бути практика розроблення системи менеджменту якості (СМЯ), на основі вимог ISO 9001, системи екологічного менеджменту (СЕМ), на основі вимог ISO 14001, також системи менеджменту професійної безпеки й охорони праці (СМПБООП), які базуються на вимогах OHSAS 18001 [7, с. 292]. Як правило, названі системи функціонують як незалежні автономні моделі, орієнтовані на задоволення вимог відповідних зацікавлених сторін (зокрема, система менеджменту якості (ISO 9001) повинна, перш за все, відповідати інтересам споживачів підприємства, задоволенню їхніх вимог; система екологічного менеджменту (ISO 14001) має відповідати інтересам суспільства в цілому, зменшенню негативного впливу бізнесу на довкілля; система менеджменту професійної безпеки, охорони праці (OHSAS 18001) має відповідати інтересам працівників підприємства (на основі мінімізації ризиків в галузі виробничої безпеки). Варто зазначити, що попит на нові стандарти управління постійно зростає, оскільки діловий світ стає більш складнішим і динамічнішим. Більшість компаній потребують сертифікатів за кількома стандартами ISO, залежно від їхніх промислових вимог, наприклад, поєднання сертифікатів ISO 9001 та ISO 14001 [7, с. 290].

Загалом, висвітлені проблеми часто призводять до певної конфліктності між різними

системами менеджменту, або зниженням керованості бізнесом, відторгнення деякими працівниками вимог документації систем менеджменту, негативно проявлятися на ефективності роботи підприємства. При цьому альтернативним варіантом може бути впровадження інтегрованих систем менеджменту (ICM), яку можна характеризувати як систему, яка передбачає об'єднання (інтеграцію) кількох систем (напрямів) менеджменту у одну цілісну систему, забезпечує як певну відповідність міжнародним стандартам, так і можливості відсутності цієї відповідності. Даний підхід можемо узагальнити як кумулятивний, що означає поєднання кількох систем в єдине ціле. Інтегрована система менеджменту – адаптована до міжнародних стандартів система управління, використання якої передбачає відповідність одному чи декільком міжнародним стандартам. Скоріш за все інтегрована система і є тією системою менеджменту підприємства, яка відповідає міжнародним стандартам.

Загалом результативність ICM дає змогу: мінімізувати функціональну роз'єднаність працівників організації; знизити витрати на розроблення, функціонування й сертифікацію інтегрованої системи; враховувати баланс інтересів зовнішніх сторін організації; суттєво зменшити обсяг документів, поліпшити злагодженість процесу обміну інформацією; підвищити ефективність об'єднаної системи менеджменту, внаслідок використання спільних дій в інтегрованій системі, (наприклад, таких як: визначення політики, системи планування, навчання персоналу тощо); зменшити конфліктність і ймовірності можливих протиріч з питань стосовно якості, екології, безпеки тощо.

У випадку інтегрованої системи менеджменту, що включає більш ніж два стандарти, здійснюється один аудит відповідно до вимог кожного стандарту ISO та із фокусом на ефективному виконанні вимог кожної системи менеджменту й їхньої інтеграції.

При завершенні аудиту видається один сертифікат, що вказує, чи підприємство відповідає вимогам кожного стандарту ISO, які включені до ICM, також підприємство може одержати окремі сертифікати за кожним із стандартів. PAS 99. При впровадженні інтегрованої системи менеджменту в організації корисно керуватися положеннями стандарту PAS 99, який розроблений спеціально для інтегрованих систем менеджменту, містить вимоги щодо їх розробки, впровадження та оцінки. PAS 99 містить загальні вимоги щодо інтегрованої системи менеджменту,

в тому числі до структури й елементів системи, взаємозв'язку між даними елементами, й вимоги до тих процесів, які необхідні для якісної реалізації інтегрованої системи.

Метою ICM є органічне об'єднання усіх складових суті діяльності будь-якого підприємства для синергетичної оптимізації та збільшення ефективності його роботи. Важливо, що ICM ґрунтується на дотриманні сукупності вимог міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю», ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» та ISO 45001:2018 «Системи менеджменту гігієни та безпеки праці» у сфері виробництва [6; 7]. Загалом сертифікація за цими стандартами передбачає розвиток певних позицій на вітчизняному та міжнародному ринках на основі: розширення номенклатури продукції та послуг, що надаються і за якісними показниками відповідають найсучаснішим вимогам ринку; поліпшення технологічних процесів виготовлення продукції, через ретельне вивчення та впровадження вимог замовників й інших зацікавлених сторін; максимального залучення креативного потенціалу працівників до формування необхідних умов задля досягнення головної цілі організації; забезпечення найбільш безпечних належних умов праці і дбайливого ставлення до ресурсів довкілля, компанії.

Так як якісна розробка, впровадження та постійне вдосконалення ICM потребує відповідно підготовлених спеціалістів—сертифікованих внутрішніх аудиторів, розуміючи це, вище керівництво компанії повинно організувати навчання для фахівців своєї галузі, наприклад, на основі укладення договорів з ТОВ «Бюро Верітас Україна» (всесвітньовідома компанія, яка є членом Міжнародних організацій, а спеціалісти мають проходити навчальні курси з підготовки внутрішніх аудиторів, зокрема, за напрямками: «Стандарт ISO 9001:2015. Основи стандарту та внутрішні аудити системи менеджменту якості. Вимоги стандарту ISO 19011:2018»; «Ризик-менеджмент. Принципи, рекомендації та основні методи оцінки ризиків тощо. При успішному складанні іспитів фахівці мають отримувати документи щодо проходження курсів, ставши сертифікованими внутрішніми аудиторами ICM.

Отже, інтегрована система управління забезпечує компанії усунення певних надмірностей і зменшення дублювання з точки зору практики вдосконалення процесів, певним чином допомагає підприємствам у розвитку їхньої зовнішньоекономічної політики, входженні у міжнародні ринки. Інтегрована

система управління позбавляє від дублювання подібних процесів, а бізнес-операціями можна легше керувати й виконувати основні завдання. При цьому основні ресурси (персонал, засоби, обладнання) і процеси будуть спільно використовуватися системою.

Від інтеграції систем менеджменту можна очікувати такі основні вигоди для бізнесу: поліпшення планування і підвищення ефективності діяльності; забезпечення цілісного підходу до управління ризиками, зокрема, при формуванні зовнішньоекономічної політики; зниження конфліктності між системами; зменшення дублювання і бюрократії; висока результативність і ефективність внутрішніх і зовнішніх аудитів; використання перспективних можливостей покращення роботи; економія ресурсів; поліпшення взаємовідносин з зацікавленими сторонами; покращення якості інформації для прийняття рішень; зростання ділової репутації й підтримка з боку засновників тощо.

Висновки. На сьогодні, в умовах воєнного стану, українська промисловість перебуває в досить складному становищі. Однак, багато компаній — лідерів, приймають виклики і шукає шляхи вирішення цих проблем. Навіть у такий кризовий час, промислові підприємства повинні розвиватися й освоювати нові ринки збуту своєї продукції. При цьому вони мають багато мотивів і стимулів, які було проаналізовано.

Нові умови розвитку світової економіки вимагають від сучасного бізнесу постійного балансу між максимально можливим задоволенням запитів зацікавлених сторін, акціонерів, інвесторів, споживачів, органів держуправління, суспільства, конкуренцією і дотриманням законодавчих й галузевих вимог. Для його досягнення топ-менеджмент має використовувати відповідні стратегічні програми, в тому числі орієнтовані на впровадження стандартизованих вимог для розробки, підтримки і розвитку формалізованих систем менеджменту, які мають міжнародне визнання. Внаслідок цього всі сторони, зацікавлені в розвитку підприємства, можуть очікувати підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження всіх видів витрат, зростання прибутку, рентабельності, оборотних коштів і швидкості окупності інвестицій, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зниження професійних ризиків і підвищення безпеки праці на виробництві, забезпечення соціальної захищеності персоналу, більш ефективного просування вітчизняного бізнесу на світові ринки.

Список використаних джерел:

1. Кучумова І.Ю. Національні економічні інтереси у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни. 2023. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm
2. Тарасовський Ю. Частка агропродукції в експорті України досягла історичного максимуму. Румунія очолила рейтинг імпортерів у 2023 році. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduksii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>
3. Гончар І.А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2023. № 2. С. 16–20.
4. Дахно І.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://p-for.com/book_212
5. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
6. Буряк Р.І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. № 3–4. С. 36–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4
7. Пугачевська К.Й. Інтеграція цільових підсистем в менеджмент підприємства. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 290–292.

References:

1. Kuchumova I. Y. (2023). National economic interests in the development of foreign economic relations of the country. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm
2. Tarasovskyi Yu. (2024). Chastka ahroproduksii v eksporti Ukrainy dosiahla istorychnoho maksimumu. Rumuniia ocholyly reitynh importeriv u 2023 rotsi [The share of agricultural products in Ukraines exports has reached a historical maximum. Romania topped the ranking of importers in 2023]. Available at: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduksii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>
3. Gonchar I. A (2023). The nature of the formation of foreign trade of Ukraine: statistical assessment. *Statistics of Ukraine*. № 2. P. 16–20.
4. Dakhno I. I. (2020). Management of foreign economic activity. Available at: http://p-for.com/book_212
5. Talavira E. (2018). Modern trends in the regulation of foreign economic activity of enterprises in the context of globalization. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
6. Buryak R. I. (2015). Integrated management system as a basis for ensuring sustainable development of the enterprise. *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine*. № 3–4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4
7. Pugachevskaya K. Y. (2018). Integration of target subsystems into enterprise management. Kryvyi Rih: DonNUET named after M. Tugan-Baranovsky, p. 290–292.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-2>
УДК 332.7.304

Мухін О.О.

кандидат економічних наук, докторант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3038-0002>

Mukhin Oleksii

PhD in Economics, Doctoral Student,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

SOCIAL ASPECTS OF REAL ESTATE MARKET MANAGEMENT IN UKRAINE

Ринок нерухомості є складною соціально-економічною системою, управління якою багато в чому визначає добробут країни. Саме тому його вивчення представляє науковий інтерес і має практичну значимість. Управління ринком нерухомості може здійснюватися різними методами, на різних стадіях, і з різними цілями. Крім того важливо оцінити ступінь впливу різних чинників, що формують ринок нерухомості. Важливим аспектом, що має вагомий вплив на ринок нерухомості являється соціальний, тому важливо оцінити ступінь його впливу на систему управління ринком нерухомості, та окреслити механізми через які він впливає на ринок нерухомості. У статті розкривається зміст ринку нерухомості та особливості його функціонування. Розглянуто зміст, поняття, роль та особливості ринку нерухомості в соціально-економічному розвитку країни. Проведено оцінку рівня соціальної орієнтації держави на ринку нерухомості. труднощі з якими стикаються державні органи при врахуванні соціальних аспектів в рамках управління ринком нерухомості, а також яким чином можна нівелювати соціальні аспекти при управлінні розвитком ринком нерухомості, в сучасних умовах військового стану. Дано характеристику нерухомості як товару та як інвестиційного активу, досліджено основні фактори, що впливають на ринок нерухомості. Зокрема проведено оцінку впливу соціальних факторів на ефективність управління ринком нерухомості, а також визначено, яким чином вони впливають на рівень активізації операторів, що на ньому діють. Показано необхідність державного регулювання ринку нерухомості, що дозволяє зробити його стабільним та відповідає інтересам широких верств населення, це в свою чергу надасть можливість підвищити вплив соціального аспекту на ринок нерухомості. Поряд з цим запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення управління ринком нерухомості з врахуванням соціального аспекту, зокрема пропозиції які дозволять операторам, що діють на ринку нерухомості активізувати свою діяльність в умовах військового стану, за рахунок запровадження державного управління та дієвих соціальних програм, що реалізуються за допомогою держави.

Ключові слова: ринок нерухомості, управління, соціальні аспекти.

The real estate market is a complex socio-economic system, the management of which largely determines the well-being of the country. That is why its study is of scientific interest and has practical significance. Management of the real estate market can be carried out by different methods, at different stages, and with different goals. In addition, it is important to assess the degree of influence of various factors shaping the real estate market. An important aspect that has a significant impact on the real estate market is social, so it is important to assess the degree of its influence on the real estate market management system and outline the mechanisms through which it affects the real estate market. The article reveals the content of the real estate market and the features of its functioning. The content, concept, role and features of the real estate market in the socio-economic development of the country are considered. The level of social orientation of the state in the real estate market was assessed. difficulties faced by state bodies when taking into account social aspects in the framework of managing the real estate market, as well as how social aspects can be leveled when managing the development of the real estate market, in modern conditions of martial law. The characteristics of real estate as a product and as an investment asset are given, the main factors affecting the real estate market are investigated. In particular, an assessment of the influence of social factors on the effectiveness of real estate market management was carried out, and it was also determined how they affect the level of activation of operators operating in it. The need for state regulation of the real estate market is shown, which makes it stable and meets the interests of broad segments of the population, which in turn will provide an opportunity to increase the influence of the social aspect on the real estate market. Along with this, a number of recommendations have been proposed to improve the management of the real estate market taking into account the social aspect, in particular proposals that will allow operators operating in the real estate market to intensify their activities in the conditions of martial law, due to the introduction of state management and effective social programs implemented with the help of the state.

Keywords: real estate market, management, social aspects.

Постановка проблеми. Ринок нерухомості грає одну з найважливіших ролей для будь-якої розвиненої держави. Важливим завданням для держави є контроль та аналіз розвитку ринку нерухомості, оскільки саме нерухомість є ядром усієї системи ринкових відносин. Як відомо, для вітчизняної економіки характерна наявність різких регіональних відмінностей і значний рівень економічної неоднорідності. Саме з цієї причини задля ефективного управління ринком нерухомості України необхідно брати до уваги кожен регіон окремо і проводити детальний аналіз факторів, що безпосередньо впливають на рівень розвитку ринку нерухомості відповідно до регіональних особливостей, особливу увагу при цьому слід звернути на соціальну складову управління ринком нерухомості, що дає змогу прогнозувати тенденції, що відбуваються на ринку нерухомості.

З кожним роком в операціях з нерухомістю бере участь все більше громадян, підприємств та організацій. І оскільки в Україні ринок нерухомості знаходиться на стадії активного формування, необхідно відстежувати етапи його розвитку та коригувати політику управління ним враховуючи соціальні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зауважити, що існує досить велика кількість наукових досліджень, присвячених теоретичним основам та практичним підходам до вивчення функціонування та управління ринком нерухомості. Загалом, можна відзначити, що у роботах таких авторів, як Дж.П. Фрідман, Л. Ордвей, Г.С. Нельсон, Дж.С. Сірманс, Г.В. Висоцької, М.П. Лебідь, П.Н. Ніконова, В.І. Тітяєва, А.М. Тіщенко, А.М. Третьяка, Л.С. Шевченко порушено багато аспектів, такі як сутність та ознаки об'єктів нерухомості, особливості ринку нерухомості, інвестування на ринку нерухомості, фактори розвитку ринку нерухомості, в тому числі соціальні та багато іншого.

В роботах зазначених науковців розглянуто різні аспекти функціонування ринку нерухомості, в тому числі соціальні, представлено різні підходи до оцінки їх впливу на ринок нерухомості та ефективність управління ними. Однак в недостатній мірі досліджено вплив саме соціальних аспектів на ефективність управління ринком нерухомості.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних та практичних поглядів до оцінки впливу соціальних аспектів управління ринком нерухомості України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У літературі прослідковується багато дефініцій ринку нерухомості, в залежності від

ракурсу поглядів, і часто під ринком нерухомості розуміють ринок обороту прав на нерухомість. Зокрема Дж. Фрідман і Л. Ордвей «Аналіз та оцінка нерухомості, що приносить прибуток» ринок нерухомості трактується як «певний набір механізмів, за допомогою яких передаються права на власність і пов'язані з нею інтереси, встановлюються ціни і розподіляється простір між різними конкуруючими варіантами землекористування» [2].

Проте слід зауважити, що в цьому визначенні не враховується ряд важливих складових ринку нерухомості, зокрема створення нових об'єктів нерухомості, експлуатація та управління наявними об'єктами нерухомості. Крім того в рамках зазначеної роботи, метою аналізу є оцінка регіональних відмінностей факторів розвитку ринку нерухомості, проте там не враховані соціальні аспекти управління ринком нерухомості тому більш точним визначенням можна вважати наступне:

Ринок нерухомості – являє собою систему взаємопов'язаних між собою ринкових механізмів, що забезпечує створення, передачу, експлуатацію фінансування та управління об'єктами нерухомості.

Відмінною рисою ринку нерухомості від інших ринків можна вважати те, що він має низку певних специфічних особливостей, що важливо враховувати під час оцінки факторів, що впливають на нього. До них можна віднести [1]:

- відносно високий рівень державного регулювання – зонування території, законодавчі норми;
- державна реєстрація угод;
- локалізація ринку – об'єкти ринку нерухомості нерухомі й цінність яких більшою мірою залежить від довкілля;
- вкладення значного капіталу в нерухомість;
- значно менша кількість угод купівлі-продажу порівняно з іншими;
- сезонні та інші коливання укладання угод;
- недосконалість ринку нерухомості – невідповідність основам досконалого конкурентного ринку, який передбачає:
 - точність інформації про ціни;
 - однорідність продукту на ринку;
 - низькі витрати угод порівняно з вартістю товару;
 - існування досконалої мобільності товару;
 - еластичність за ціною.

Отже, під час розгляду основних показників ринку нерухомості, можна дійти невтішного висновку у тому, що ринок нерухомості не зовсім відповідає критеріям досконалого

ринку. Іншими словами, при вирішенні завдання розподілу нерухомості як ресурсу суспільства не можна керуватися лише ціновим механізмом. Для коректнішого аналізу необхідно брати до уваги багато інших факторів, причому розглядати їх у комплексі.

На сьогоднішній день існує безліч досліджень та статей на тему вивчення факторів, які впливають на стан та розвиток ринку нерухомості, та визначають особливості управління ним, але проблема полягає в тому, що у всіх роботах автори розглядають розвиток та функціонування ринку нерухомості для сукупності суб'єктів країни. Як відомо, для вітчизняної економіки характерна наявність різних регіональних відмінностей і високий рівень економічної неоднорідності. Саме з цієї причини для формування системи управління ринком нерухомості України слід брати до уваги кожен регіон окремо і розглядати фактори розвитку ринку нерухомості регіонів відповідно до їх особливостей. Вивчення та аналіз розвитку ринку нерухомості є досить складним і важливим завданням, проте ще важливішим є дослідження факторів розвитку. Особливість і складність полягає у різноманітності факторів та неоднозначності впливу цих факторів на ринок нерухомості та його розвиток.

У літературі існує класифікація факторів розвитку ринку нерухомості згідно з трьома рівнями їх формування. Рівні визначаються по мірі їх віддаленості від об'єкта нерухомості [2, 3, 4]:

- національний рівень;
- регіональний рівень;
- локальний рівень (рівень безпосереднього оточення об'єкта).

Національний рівень є найбільш віддаленим від об'єкта, але незважаючи на це, національний рівень є базовим при дослідженні ринку нерухомості, оскільки фактори на національному рівні дозволяють визначити основні напрямки розвитку ринку нерухомості та мають найбільший вплив на ефективність його управління.

До факторів на національному рівні відносять такі [4]:

- соціально-економічний розвиток країни;
- історичні традиції;
- особливості формування правових систем;
- етап розвитку економіки;
- поточна економічна політика;
- стан фінансової системи та її ступінь розвиненості.

Якщо розглядати фактори на регіональному рівні, то тут виділяють групу економічних,

соціальних, адміністративних чинників та фактори умов навколишнього середовища.

До економічних чинників можна віднести [3]:

- динаміку та рівень доходів населення;
- розвиток бізнесу та його динаміка, зміна ділової активності та структура бізнесу;
- рівень доступності фінансових ресурсів;
- ціни на ринку нерухомості;
- орендна плата;
- вартість комунальних послуг;
- наявність ризиків інвестування у нерухомість.

До соціальних чинників розвитку ринку нерухомості можна віднести:

- динаміку чисельності населення, вікові групи;
- рівень освіти населення;
- тенденції зміни соціальної структури;
- рівень злочинності;
- наявність державних програм фінансування, таких як «Оселя».

Що стосується адміністративних факторів то до них відносять [2]:

- стан податкового режиму;
- правові та економічні умови отримання прав на забудову чи реконструкцію;
- правові та економічні умови укладання угод.

Фактори, що впливають на рівень розвитку ринку нерухомості на регіональному рівні, безпосередньо впливають на попит і пропозицію на ринку нерухомості в усій державі. Важливо зауважити, що напрямок впливу факторів може, як збігатися, так і бути протилежним для попиту та пропозиції.

Зосередимо нашу увагу на соціальних аспектах, що мають вплив на формування системи управління ринком нерухомості, але вони є не від'ємними від економічних факторів.

Соціальні чинники мають особливе значення для ринку нерухомості. Зміна демографічної ситуації, рівень освіти та культури, тенденції у суспільстві – все це може змінити попит на житло та типи нерухомості. Наприклад, зі збільшенням кількості одиноких людей або зміни формату роботи, можуть виникнути нові вимоги до форматів житла, таких як студії чи квартири-студії.

Соціальні фактори мають не менший вплив на рівень цін, хоча не настільки впадають у вічі, як економічні. Можна навести такі приклади цих факторів [2]:

- зміна кількості населення – при його збільшенні зростає попит на нерухомість та ціна на неї і навпаки;
- загальні потреби у купівлі нерухомості – її потребують тільки ті, у кого її поки немає;

– розташування нерухомості – майно у престижному районі традиційно коштує дорожче, а навпроти умовних заводів чи в'язниці – дешевше;

– інфраструктура околиць – людям потрібна нерухомість поряд із транспортом, магазином, якщо є діти – поряд зі школою, а відсутність таких зручностей поблизу знижує ціну;

– стиль життя та тенденції його зміни – якщо популярними стають умовні будиночки у лісі, то й ціна на них зростає, а на квартири у місті падає, і навпаки.

На відміну від економічних, соціальні чинники із загальної статистики вичленувати складно, для їхнього розуміння потрібно ретельно вивчати ринок нерухомості або навіть проводити відповідні соціологічні дослідження. У деяких випадках неувага до соціальних факторів може призвести до неправильного визначення вартості нерухомості.

Розглядаючи соціальні аспекти управління ринком нерухомості, слід відзначити, що відбувається завдяки зусиллям інституціональних та професійних учасників ринку, що впливають на створення, споживання та розподіл об'єктів нерухомості на ринку.

Інституціональні учасники ринку формують його структуру й визначають регламент взаємодії, поряд з тим як професійні – формують попит та пропозицію.

Фактично модель соціально-економічного управління ринком нерухомості в розрізі житлового фонду повинна враховувати дію як інституційних, так і професійних учасників ринку, але потрібно розглядати можливий вплив виключно з боку інституційних гравців, оскільки саме вони задають формат ринку, а значить, відповідають за формування соціально-економічної системи управління.

Професійні гравці ринку сприймають дані норми, як задані зовнішні умови. У них, тим не менше, залишається варіант девіантної поведінки, проте він є відображенням неефективності соціально-економічної системи управління, створеної інституційними гравцями.

Інституційні гравці створюють інфраструктуру ринку нерухомості, зокрема споживчі властивості нерухомості, які доводиться враховувати керуючим органам, визначаються широким спектром різних аспектів, які можна класифікувати наступним чином:

– аспекти, що характеризують власне житло;

– аспекти, що характеризують територію, на якій воно розташоване.

До факторів, що характеризують власне житло, відносяться:

– рівень поверхів, а також матеріали стін, рік будівництва, ступінь фізичного зносу та фактичний стан будинку;

– ступінь благоустрою, що характеризується наявним набором різних послуг, насамперед ряд комунальних;

– ресурсомісткість будинку, під якою мається на увазі необхідний обсяг ресурсів різного виду – тепла, води тощо, необхідних для підтримки певного рівня комфортності проживання.

До факторів, що характеризують територію, на якій розташований об'єкт нерухомості, відносяться:

– розташування земельної ділянки в межах муніципального утворення;

– форма користування земельною ділянкою та обмеження, що обтяжують земельну ділянку;

– площа земельної ділянки, закріпленої за об'єктом нерухомості;

– упорядкованість земельної ділянки, що складається з проїздів, тротуарів, підходів, наявності парковки, площа зелених насаджень, стан рекреаційної зони.

Для підтримки того чи іншого рівня комфортності проживання в різних будинках потребуються відповідні ресурси, величина яких може варіюватися в залежності від багатьох чинників, зокрема:

– початковий стан житлового фонду;

– наявний набір житлово-комунальних послуг;

– ресурсомісткість відповідного житлового фонду, що включає встановлені в ньому різні види комунікацій (сантехнічний, електричні, тощо) та їх стан;

– площа та впорядкованість прибудинкової та земельної ділянки, стан твердого дорожнього покриття, тротуарів, наявності паркувальних місць, газонів, чагарників, дерев, зон відпочинку тощо;

– рівень шкоди, що завдається об'єкту нерухомості населенням, що проживає в ньому.

На підтвердження вищесказаного можна навести наступні приклади. Керуючі компанії повинні забезпечити своїм мешканцям охорону, дитячі майданчики власне та гостьове паркування, вивіз сміття, наявність торгівельної та споживчої інфраструктури, тощо. І чим більше таких функціональних компонентів наявне у житлових комплексів, тим вищою може бути ціна. Також у ціні враховуються видові характеристики розташування об'єкта.

Таким чином, соціально-економічна система управління ринком нерухомості є не тільки складною і багатофакторною, а й багатовекторною. Управління житловим фондом

може здійснюватись різними методами, на різних стадіях, з різними цілями. Тобто управління буде здійснюватися на момент створення житлового фонду, і враховувати існуючий житловий фонд та його характеристики, тому в рамках розробника системи може бути наявним варіативність цілей.

Таким чином, доцільно виділити наступні особливості вітчизняного ринку нерухомості:

- наявні цикли розвитку, не завжди збігаються з економічними;
- дефіцит адекватної пропозиції при відносно високому попиті на житло;
- високі транзакційні витрати при будівництві;
- залежність від непередбачуваних дій держави;
- постійне зростання вартості об'єктів нерухомості;
- незначна кількість людей, здатних придбати нерухомість;
- великий розмах цін при нестабільному стані ринку, можливі різкі коливання в залежності від зовнішніх факторів;
- юридично слабка захищеність угод;
- нерівномірний розвиток ринку нерухомості в різних регіонах.

Подібна специфіка ринку ще раз призводить до необхідності використання відносного або мінімаксного підходу до аналізу ринку нерухомості та управління ним як соціально-економічної системою. Оскільки соціально-економічне управління ринком нерухомості на даний момент може здійснює виключно держава, відповідну модель слід будувати з її позиції. Тому нормативно-правові акти, що регламентують ринок нерухомості, а також плани розміщення транспортних вузлів, соціально значущих місць та місць культури і відпочинку є параметрами, на які може впливати суб'єкт дії.

Особливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем у ринковій системі грає ринок житла, однак в Україні реалізація цієї проблеми має певні складнощі. У процесі житлової реформи більшість державного житлового фонду, передана у власність іншим суб'єктам цивільного права, стала товаром. Товар цей специфічний: він має не тільки дуже високу вартість, а й величезна соціальну значимість. Проблема вирішення житлових проблем на сьогодні охоплює не всі верстви населення, які потребують державної допомоги. У зв'язку з цим останніми роками на перший план вийшла проблема доступного та комфортного житла, вирішення якої проявляється у появі державних програм і проєктів, що охоплюють зростаючу кількість осіб,

що потребують житла. На сьогодні в Україні діє ряд соціальних програм щодо забезпечення житла малозабезпеченим та пільговим категоріям, зокрема це дозволяє реалізувати наступні соціальні ефекти:

- підвищення доступності житла;
- збільшення обсягів житлового будівництва та модернізація об'єктів комунальної інфраструктури;
- збільшення обсягів іпотечного житлового кредитування;
- виконання державних зобов'язань щодо забезпечення житлом встановлених категорій громадян.

Окрім того слід враховувати значну кількість громадян, що втратили житло в наслідок бойових дій та військової агресії.

На сьогоднішній день держава пропонує наступні програми щодо отримання доступного житла, зокрема:

- кредит для внутрішньо переміщених осіб та учасників АТО або бойових дій;
- кредит для молоді;
- програма «Власний дім»;
- державна програма «Оселя».

Відповідно до вищевказаних підпрограм, планується:

- знизити відсоткові ставки за іпотечними житловими кредитами;
- збільшити обсяги іпотечного житлового кредитування;
- надавати державну підтримку окремим категоріям громадян при іпотечному кредитуванні (молодим сім'ям, працівникам бюджетної сфери, учасникам бойових дій, внутрішньо переміщеним особам, громадянам, що втратили житло в наслідок бойових та воєнних дій);
- розвинути ринок доступного орендного житла;
- надати молодим сім'ям та молодим фахівцям та працівникам бюджетної сфери та учасникам бойових дій, внутрішньо переміщеним особам, можливість отримання субсидій на придбання житла;
- забезпечити державне страхування іпотечних кредитів соціально-незахищеним категоріям громадян (у тому числі молодим сім'ям, бюджетникам, учасникам бойових дій).

Висновки. Таким чином, лише державне регулювання ринку нерухомості може допомогти подолати проблеми, що виникають як на первинному, так і на вторинному ринку. Справа в тому, що всі об'єкти ринкових відносин, у тому числі і об'єкти нерухомості, схильні до криз: періоди буму (активного зростання) змінюють періоди падіння. Для

ефективного вирішення соціально-економічних завдань у суспільстві та підвищення життєвого рівня населення держава має:

- коригувати необхідну нормативно-правову базу;
- знижувати відсоткову ставку за іпотечними кредитами, щоб зробити житло доступним для широких верств населення;
- організувати доступні кредити соціально незахищеним верствам населення (молодим сім'ям, військовослужбовцям, працівникам бюджетної сфери тощо);

- контролювати виконання законів;
- не допускати зловживань та корупційних дій в цій сфері.

Лише правильно розроблена програма з урахуванням широкого охоплення інтересів малозабезпеченого населення, правової бази, використання диверсифікованого грошово-кредитного інструментарію може дати ефективний результат. Спільні зусилля держави та учасників ринку нерухомості зроблять систему управління ринком нерухомості дійсно ефективною.

Список використаних джерел:

1. Friedman Jack P., Harris Jack C., Lindeman J.B. Dictionary of Real Estate Terms. – Third Edition. Barron's Educational Series, Inc., New York. 2003.
2. Friedman Jack P., Ordway L. Income Property Appraisal and Analysis. – American Society of Appraisers, – Prentice Hall, New Jersey Nelson, 1992.
3. Grant S., and Dale A. Whitman "Real Estate Finance and Development", West Publishing, St. Paul, Minn. 2006.
4. Guignet, D., What Do Property Values Really Tell Us? *A Hedonic Study of Underground Storage Tanks. Land Economics*, 2013, 89, pp. 211–226. URL: <http://le.uwpress.org/content/89/2/211.abstract?sid=40971256-c081-4df9-a2f2-701ca8675e03>
5. Sirmans, G.S. et al., The Value of Housing Characteristics: A Meta Analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 2006, 33(3), pp. 215–240. URL: <http://link.springer.com/10.1007/s11146-006-9983-5>
6. Державні програми, які направлені на забезпечення житлом ВПО шляхом надання пільгових довгострокових кредитів. URL: <https://milovska-gromada.gov.ua/news/1711011513/>

References:

1. Friedman Jack P., Harris Jack C., Lindeman J.B. (2003). Dictionary of Real Estate Terms. – Third Edition. Barron's Educational Series, Inc., New York.
2. Friedman Jack P., Ordway L. (1992). Income Property Appraisal and Analysis. – American Society of Appraisers, – Prentice Hall, New Jersey Nelson.
3. Grant S., and Dale A. Whitman (2006). "Real Estate Finance and Development", West Publishing, St. Paul, Minn.
4. Guignet, D. (2013). What Do Property Values Really Tell Us? A Hedonic Study of Underground Storage Tanks. *Land Economics*, 89, pp. 211–226. Available at: <http://le.uwpress.org/content/89/2/211.abstract?sid=40971256-c081-4df9-a2f2-701ca8675e03>
5. Sirmans, G. S. et al. (2006). The Value of Housing Characteristics: A Meta Analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 33(3), pp. 215–240. Available at: <http://link.springer.com/10.1007/s11146-006-9983-5>
6. Derzhavni prohramy, yaki napravljeni na zabezpechennia zhytloom VPO shliakhom nadannia pilhovykh dovhostrokovykh kredytiv. Available at: <https://milovska-gromada.gov.ua/news/1711011513/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-3>
УДК 001.8; 001.9

Петренко Н.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9781-5622>

Васильєва О.В.

кандидат економічних наук,
завідувач Центру інновацій та технологічного розвитку,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки імені Г.М. Доброва НАН України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7502-5702>

Petrenko Nadiia

PhD of Economics, Associate Professor,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Vasylieva Olena

PhD of Economics, Head of the Innovation
and Technological Development Center,
Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential
and Science History Studies of the NAS of Ukraine

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE METHODOLOGY OF ASSESSING INNOVATION PROJECTS

Інноваційний розвиток потенціалу країни на основі цифрової трансформації є актуальним завданням для будь-якої конкурентоздатної економічної політики. Вона здатна забезпечити реалізацію інноваційної стратегії та цифрову трансформацію держави. У зв'язку з високою швидкістю розробки та оновленням економічного ринку проблема полягає у відсутності методів раціонального вибору інноваційних проєктів. На практиці наукові установи, компанії часто реалізують інноваційні проєкти без розумного відбору та ранжування, що в свою чергу призводить до високої частки невдалих інноваційних проєктів та кінцевих результатів, впроваджень. У результаті реалізації установи та держава в цілому не отримує комерційно успішного продукту або послуги, котрі виділяються споживачем серед конкурентів. Оцінка інноваційних проєктів базується на аналізі фінансових показників очікуваних результатів від реалізації, впровадження. Оцінка стратегічної узгодженості інноваційного проєкту ігнорується. Метою дослідження було проаналізувати підходи до методики ранжування інноваційних проєктів. Використаний метод полягає в комплексному аналізі впливу запропонованих результатів проєкту на різні аспекти діяльності компаній (стратегічні, екологічні, організаційні та технологічні). У дослідженні висвітлено особливості інноваційних проєктів у сфері нових технологій, проведено порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки інноваційних проєктів, модифіковано модель прийняття інновацій та їх впровадження. Авторами було проаналізовано зарубіжний досвід застосування методології оцінювання інноваційних проєктів, їх особливостей та впровадження. Забезпечення сталого розвитку економіки значною мірою залежить від впровадження інноваційної моделі, у котрій ключову роль відіграє інноваційна інфраструктура. Пошук відповідних методів і підходів до оцінки проєктів визначив актуальність теми дослідження. У статті узагальнено методи оцінки інноваційних проєктів, визначено їх переваги та недоліки. Окрім того, розкрито особливості оцінки інноваційних проєктів. Новизною роботи є покращення методичного підходу та моделі щодо оцінювання ефективності інноваційних проєктів, котрий враховує специфіку інвестиційного, технологічного процесу та реалізації проєкту. Застосування запропонованого методичного підходу щодо оцінки інноваційних проєктів у свою чергу надасть змогу прискорити процес відбору інноваційних проєктів та їх впровадження, сприятиме активізації інноваційної діяльності та формуванню сталої інноваційної культури України, що сприятиме сталому розвитку країни.

Ключові слова: інновації, соціально-економічний розвиток, інноваційний проєкт, економіка, держава, наукові установи, ранжування, інноваційний потенціал.

Innovative development of the country's potential based on digital transformation is an urgent task for any competitive economic policy. It is able to ensure the implementation of an innovative strategy and the digital transformation of the state. In connection with the high speed of development and renewal of the economic market, the problem is the lack of methods for the rational selection of innovative projects. In practice, scientific institutions and companies often implement innovative projects without reasonable selection and ranking, which in turn leads to a high proportion of unsuccessful innovative projects and final results, implementations. As a result of implementation, the institution and the state as a whole do not receive a commercially successful product or service that is distinguished by the consumer among competitors. The evaluation of innovative projects is based on the analysis of financial indicators of the expected results from implementation, implementation. The evaluation of the strategic coherence of the innovative project is ignored. The purpose of the study was to analyze approaches to the methodology of ranking innovative projects. The method used is a comprehensive analysis of the impact of the proposed project results on various aspects of the companies' activities (strategic, environmental, organizational and technological). The study highlighted the features of innovative projects in the field of new technologies, carried out a comparative analysis of methodological approaches to the evaluation of innovative projects, modified the model of adopting innovations and their implementation. The authors analyzed the foreign experience of applying the methodology of evaluating innovative projects, their features and implementation. Ensuring the sustainable development of the economy largely depends on the implementation of the innovation model, in which the innovation infrastructure plays a key role. The search for appropriate methods and approaches to project assessment determined the relevance of the research topic. The article summarizes the methods of evaluation of innovative projects, identifies their advantages and disadvantages. In addition, the peculiarities of the assessment of innovative projects are revealed. The novelty of the work is the improvement of the methodical approach and model for evaluating the efficiency of innovative projects, which takes into account the specifics of the investment, technological process and project implementation. The application of the proposed methodical approach to the evaluation of innovative projects, in turn, will make it possible to speed up the process of selecting innovative projects and their implementation, will contribute to the activation of innovative activities and the formation of a sustainable innovation culture of Ukraine, which will contribute to the sustainable development of the country.

Keywords: innovations, socio-economic development, innovation project, economy, state, scientific institutions, ranking, innovation potential.

Постановка проблеми. Розвиток економіки має пряму залежність від розвитку науки та інновацій, наукомісткості продукції, інноваційно-орієнтовні моделі розвитку економіки, готовність країни підтримувати науку відіграє ключову роль у потенціалі країни як у відносинах із іншими країнами, так і у формуванні конкурентоздатності на промислово-виробничій арені світу. Інноваційний потенціал забезпечує міцний зв'язок між суб'єктами підприємницької діяльності, надає науковий досвід при реалізації бізнес процесів, забезпечує лідируючі позиції на ринку. Прийнятною формою для цього є будь-яка перевірена у світі структура, що дозволяє зосередити фінансові та матеріальні ресурси на інноваційному розвитку.

Головною метою інноваційного потенціалу є економічний розвиток країни за рахунок комерціалізації наукових досліджень, доведення до кінцевого споживача наукоємної продукції, забезпечення конкурентоздатних позицій на світових ринках. Поєднання інтересів розробників і споживачів зумовило збільшення кількості науково-технологічних парків в Україні, що, у свою чергу, підвищило вимоги до економічних обґрунтувань рішень щодо доцільності реалізації інноваційних проєктів.

Виклики, котрі постали перед Україною сьогодні підвищили вимоги до економічних обґрунтувань рішень щодо доцільності реалізації інноваційних проєктів. Аналіз виконання

науково-інноваційних проєктів висвітлює особливості, можливості та проблеми науково-дослідницької діяльності в українських реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам інноваційного розвитку національної економіки та оцінці її інноваційного потенціалу приділялась увага у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Л. Антонюк [1], В. Вергуна [2], В. Геєць [3], Г. Довгаль [4], О. Довгаль [4], В. Калишенко [5], М. Мамфорт [6], Л. Мартюшева [5], А. Поручник [1], Е. Роджерс [7], В. Савчук [1], В. Семиноженка [3] та ін. Питанням суті, значення та ролі інноваційних проєктів, а, також, оцінки їх ефективності, присвячені дослідження таких науковців: В. Бікса [8], С. Волша [9], О. Гук [10], Дж. Лінтон [9], Р. Міорандо [11], В. Тебенко [12], Т. Янковець [13] та ін.

Поява нових видів нематеріальних ресурсів і, насамперед, інформації та знань докорінно змінюють співвідношення між структурними компонентами глобального інноваційного процесу. Потрібні також фундаментальні підходи до оцінки спроможності різних країн залучати свій потенціал для інноваційної модернізації в інтеграційних процесах. Інноваційні процеси модернізації економіки перебувають у постійному динамічному русі. Їх значення у забезпеченні конкурентоспроможності постійно зростає, а це породжує нові проблеми та потребує поглибленого вивчення

оцінки інноваційного потенціалу країн у сучасних умовах.

Пошук відповідних методів та підходів до оцінки інноваційних проєктів, виходячи з сучасного стану економіки України, визначив актуальність теми дослідження.

Мета статті полягає у аналізі та дослідженні методології до оцінки ефективності інноваційних проєктів, що дозволить врахувати специфіку законодавства України та прискорити процес відбору найбільш ефективних інноваційних проєктів задля реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні у світі відбулася переорієнтація ключових аспектів економічного розвитку. Ресурси та інновації стали ключовими елементами досягнення національних цілей та економічного розвитку [14].

Розвиток інноваційної інфраструктури пов'язаний із впровадженням стартапів [8], з прямими іноземними інвестиціями [15]. Деякі вчені акцентують увагу на аспектах управління інноваційними ресурсами [16] і стверджують, що забезпечення сталого економічного розвитку передбачає застосування різних способів залучення стейкхолдерів, які впливатимуть на результат процесу та забезпечення стійкості. У світі, який ґрунтується на інноваціях, співпраця між діячами науки та бізнесу є необхідною умовою для сталого економічного зростання [17]. У дослідженні обговорюється, як різні типи співпраці впливають на ефективність розробки нових продуктів [18].

Ефективність економічних інновацій позитивно корелює зі стабільністю інноваційної діяльності. Це означає, що інноваційні цілі в економіці та стійкості можуть бути досягнуті одночасно [11].

Термін «інновація» є невід'ємним для більшості сфер життя суспільства. Залежно від контексту термін має різні значення. Так, у дослідженнях українських вчених [1] інновації розглядаються: як впровадження та використання на підприємстві результатів наукових розробок (Покропивний С., Рігс Х., Фатхутдінов Р., Хіппель В., Шумпетер Й.); як процес наукових розробок і досліджень без акценту на подальше використання та впровадження (Бессант Д., Будникевич І., Павітт К., Санто Б., Тідд Д., Школа І., та ін.). Крім того, Рігс Х., Санто Б., Твісс Б., Хіппель В., Яковець Ю. та ін. виділяють у визначенні інновацій комерційну складову – момент, коли результати дослідження набувають економічна складова. Узагальнюючи дослідження можна виділити наступні ознаки поняття «інновація»:

– більшість визначень виділяють послідовність етапів або фаз, котрі являють собою різні маніпуляції з об'єктом;

– інновація не закінчується на етапі створення нової технології та фізичної реалізації ідеї; діяльність із маркетингу нового продукту, його виведення та просування на споживчому ринку, стимулювання попиту тощо – є частиною інноваційного процесу;

– аналізовані визначення характеризують результат кінцевого процесу – реалізовану ідею у вигляді нових продуктів, послуг, технологій;

– здійснення інноваційної діяльності потребує організаційного забезпечення, а саме: виділення ресурсів, зміна організаційної структури, створення нових функцій на підприємстві тощо;

– рекомендації щодо збору та аналізу даних про інновації «Посібник Осло» [19] вводить ще один термін, безпосередньо пов'язаний із інноваціями – дифузія, тобто спосіб, у котрий економічне значення інновації поширюється від місця першого впровадження до різних споживачів – країн.

У дослідженні висвітлюються особливості інноваційних проєктів як однієї зі складових інноваційного процесу та потенціалу. Визначення «інноваційні проєкти» найчастіше зустрічається в окремих вітчизняних дослідженнях, наприклад, у Антонюк Л.Л., Савчук В.С. [1], Фатхутдінова Р.А. [20], а також, у деяких роботах зарубіжних вчених, таких як, Гровер В., Тенг К. [21], Свансон Е.Б. [22]. Узагальнюючи запропоновані трактування, інноваційні проєкти можна визначити як сукупність технічних нововведень, що підтримують технології обміну інформацією, у результаті чого інформація стає важливою складовою виробничого процесу, змінює параметри виробництва та ринку продукції, збільшуючи її додану вартість.

Одним із завдань інноваційних проєктів є раціоналізація корпоративних інформаційних потоків та загальне підвищення якості інформації (оперативність її надходження, її актуальність для одержувача, надійність та достатність), що, як наслідок, впливає на цінність продукції для кінцевого користувача.

Проаналізувавши вищезазначені роботи вчених, можна виділити наступні особливості інноваційних проєктів, а саме:

– більша невпевненість в успішності її результату. Наперед невідомо, яким буде результат інноваційного проєкту, чи буде він успішним та наскільки;

– складність визначення продукту замовником та кінцевим споживачем, на котрого

повинен впливати кінцевий результат інноваційного проєкту;

- використання нових практик (підходи до розробки, збір вимог, продукти тощо);

- складність прототипу кінцевого результату інноваційного проєкту;

- висока неоднозначність оцінки часу реалізації інноваційного проєкту. Початкова оцінка термінів може суттєво змінитися після уточнення задачі, що вирішується, замовника та кінцевого споживача, концепції результату інноваційного проєкту, котра не є чітко визначеною на початку;

- складність проміжної оцінки результатів та моніторингу виконання плану реалізації інноваційного проєкту;

- позитивний вплив на додану вартість продукту.

Упровадження інноваційних проєктів мають свої властивості по котрим в майбутньому відбувається оцінювання:

а) вищий ступінь невідомості параметрів проєкту (прогнозованих результатів, термінів розробки та реалізації, витрат, доходів), що значно знижує достовірність попередньої фінансової оцінки інноваційного проєкту. Для цього необхідні додаткові критерії відбору на основі збору великого обсягу потрібної інформації. Тому паралельно необхідно визначення того, котру саме інформацію потрібно отримати, аби не виконувати додаткові роботи, котрі призведуть до збільшення вартості запланованого проєкту;

б) направленість на кінцевий результат із довгостроковим ефектом, вимагає більш чітких вимог до прогнозування та до обліку фактору часу;

в) потрібність залучення висококваліфікованих наукових спеціалістів, котрі часто працюють за сумісництвом. Задля цього необхідна детальна розробка етапів інноваційного проєкту;

г) можливість припинення реалізації проєкту без значних витрат матеріальних ресурсів;

д) висока ймовірність отримання результатів, котрі не очікувалися, але в майбутньому мають потенційну привабливість із боку комерціалізації. Що в свою чергу надає змогу розраховувати на швидке поширення проєкту та потенційно високі прибутки в результаті.

Інноваційний проєкт по суті є інвестиційним проєктом, який здійснюється з метою впровадження науково-технічної продукції у виробничу та соціальну сферу. Тому, глобальною проблемою, котра виникає при організації роботи з фінансування інноваційних проєктів, є визначення їх привабливості для інвесторів.

Обираючи найбільш привабливий інноваційний проєкт, першочергово потрібно оцінити виробничі, фінансові та економічні можливості. Проаналізувати ситуацію, котра складається на ринку; виробничі потужності та асортимент продукції тощо. При цьому застосовуються різні методи прийняття рішень – від суб'єктивних до об'єктивних, від інтуїтивних та емпіричних до точних. На практиці часто застосовуються змішані методи прийняття рішень, котрі перебувають на межі інтуїції та науки, або є їх поєднанням, що в кінцевому результаті формують евристичні методи та моделі.

У нашій державі знайшов широке застосування техніко-економічний аналіз оцінки інноваційного проєкту, котрий використовує всю сукупність показників. Перевага зазначеного методу в тому, що інноваційний проєкт оцінюється з різних боків та більш детально. Але задля цього необхідний великий обсяг інформації, якого, як показує практика, недостатньо в значній мірі.

Сама сутність економічних задач передбачає застосування багатьох ознак та факторів. Однак, обрані ознаки оцінки інноваційного проєкту можуть бути спірними, а відомі математичні методи розрахунку дозволяють визначити оптимум лише для однієї цільової функції. Розробка моделі, котра б відповідала всім факторам та ознакам, наразі залишається проблематичною.

Часто методи, котрі застосовуються при оцінюванні інноваційних проєктів, теоретично є менш точними, але на практиці є більш прийнятними.

Одним із методів є просто порівняння переваг та недоліків окремих варіантів інноваційного проєкту. Ефективність даного методу підвищується за рахунок застосування системного підходу до оцінювання, тобто коли кожен варіант (проєкт) оцінюється за всіма ознаками та критеріями. У кінцевому результаті отримуємо повний перелік переваг (+) та недоліків (–), котрі для більшої зручності відображаємо у вигляді матриці. Вибір варіантів (проєктів) може здійснюватися методом виключення. Зазначений метод досить простий, але далеко не точний, тому його можна використовувати лише задля оглядового, приблизного аналізу.

У складних випадках, котрі вимагають більш детального аналізу, зазвичай застосовується система оцінювання результатів. Це в свою чергу допомагає провести оцінку кожного критерію варіанту (проєкту) за рахунок певної кількості балів. Бальна шкала є досить диференційованою та дозволяє оцінювати схожі параметри різних інноваційних проєктів,

а також різні параметри одного проєкту. На сьогоднішній час у фірмах США використовують до 30 критеріїв відбору інноваційних проєктів. Відбір базується на системі оцінювання запропонованих критеріїв із урахуванням вагових коефіцієнтів кожного з них (Табл. 1).

Фактори, що впливають на методологію оцінки:

– культурні особливості: різні культури мають різні пріоритети та підходи до інновацій. Наприклад, у країнах Східної Азії більше уваги приділяється колективізму та довгостроковій перспективі, тоді як у західних країнах акцент робиться на індивідуалізмі та швидкій віддачі;

– економічна система: ринок, планова економіка або змішана система – кожна з них вимагає різних підходів до оцінки;

– політична система: рівень державної підтримки інновацій, регуляторне середовище та політична стабільність значно впливають на процес оцінки;

– рівень розвитку інноваційної екосистеми: наявність венчурного капіталу, науково-дослідних інститутів, інкубаторів та акселераторів визначає доступність інструментів для оцінки;

– специфіка галузі: кожна галузь має свої особливості, що вимагають індивідуального підходу до оцінки.

Порівняння методологій в різних країнах:

– США: Акцент робиться на ринковому потенціалі та швидкості повернення інвестицій. Широко використовуються такі методи, як венчурний капітал, бізнес-ангели та акселератори;

– Європа: Більш регламентований підхід, з акцентом на соціальну відповідальність бізнесу та довгострокову перспективу. Часто використовуються державні програми підтримки інновацій;

– Азія: Комбінація ринкового та державного підходів. Велика увага приділяється співпраці між державою, бізнесом і наукою.

Специфічні методи, що використовуються в різних країнах:

– Японія: Система «shinkansen» – високошвидкісний поїзд, котрий став символом японських інновацій. Вона характеризується високою ефективністю, надійністю та орієнтацією на потреби користувача;

– Ізраїль: Стартап-нація, де велика увага приділяється підтримці молодих компаній та швидкому виведенню продуктів на ринок;

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до оцінки інноваційних проєктів у різних країнах світу

Країна	Основні критерії оцінки	Специфічні методи	Джерела фінансування	Підтримка держави	Культурні особливості
США	Ринковий потенціал, швидкість повернення інвестицій, технологічна новизна	Венчурний капітал, бізнес-ангели, акселератори	Венчурний капітал, державні гранти	Висока	Індивідуалізм, інновації як двигун економічного зростання
Європа	Соціальна відповідальність бізнесу, довгострокова перспектива, екологічність	Державні програми, ЄС фонди підтримки	Державні гранти, ЄС фонди підтримки, венчурний капітал	Висока, але з акцентом на регулювання	Колективізм, соціальна орієнтованість
Японія	Якість, довговічність, співпраця між державою, бізнесом та наукою	Система «шинкансен»	Державні інвестиції, корпоративні інновації	Висока, централізована	Колективізм, довгострокова перспектива
Ізраїль	Стартапи, швидкий вихід на ринок, технологічне лідерство	Венчурний капітал, бізнес-інкубатори	Державні гранти, венчурний капітал	Висока, орієнтована на стартапи	Інноваційність, підприємництво
Фінляндія	Освіта, наукові дослідження, сталий розвиток	Державні програми, кластери інновацій	Державні гранти, ЄС фонди підтримки	Висока, фокус на освіту	Колективізм, соціальна відповідальність
Китай	Державна підтримка, масштабні проєкти	Державні інвестиції та підприємства	Державні інвестиції, венчурний капітал	Дуже висока, централізована	Колективізм, державна спрямованість

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел

– Фінляндія: Сильна державна підтримка інновацій, фокус на освіті та наукових дослідженнях.

Виклики та перспективи:

– глобалізація: зростаюча глобалізація вимагає розробки універсальних методів оцінки, котрі можуть бути застосовані в різних країнах;

– технологічні зміни: швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення методів оцінки;

– зростання складності інноваційних проєктів: сучасні інноваційні проєкти стають все більш складними, що ускладнює їх оцінку.

Оцінка інноваційних проєктів – це динамічний та складний процес, котрий потребує постійного удосконалення. Задля успішної реалізації інноваційних проєктів необхідно враховувати культурні, економічні та політичні особливості кожної країни, а також використовувати сучасні методи оцінки.

Перевагою бального методу є змога кількісно оцінити кожен критерій та провести оцінювання інноваційного проєкту за загальним балом. Однак, реальна цінність таких висновків залежить від точності підрахунку, інтуїтивно визначеного. Тому на практиці під час прийняття рішень, окрім бальної системи, використовується метод порівняння витрат.

Метод порівняння витрат має більш універсальне застосування, так як кінцевий висновок базується на максимізації доходу. Оцінка базується на порівнянні інвестицій та майбутніх грошових асигнувань. Даний підхід важливий при реалізації стратегічних проєктів, а кожен інноваційний проєкт по суті є стратегічним.

Оцінювання потенційної рентабельності інноваційного проєкту є досить складною задачею, але потрібність, важливість котрої підтверджується зарубіжним досвідом застосування на практиці.

В умовах ринку значну роль відіграють фінансово-економічні фактори привабливості. Найбільшу увагу приділяється показникам абсолютної ефективності інноваційних проєктів, котрі надають можливість провести оцінку кожного інноваційного проєкту окремо, не вирішуючи проблеми перерозподілу ресурсів між альтернативними варіантами. При економічному обґрунтуванні інноваційного проєкту (у бізнес-плані) застосовуються інші показники, а саме: окупність, чисті дисконтовані надходження асигнувань, внутрішня норма доходу.

Абсолютна ефективність оцінюється за такими критеріями руху фінансових потоків (витрат і доходів), прийнятими в усьому світі:

- 1) чиста приведена вартість;
- 2) індекс прибутковості;
- 3) внутрішня норма дохідності;
- 4) термін окупності.

При оцінці інноваційних проєктів показник чистої приведеної вартості є одним із основних. Суть методу полягає в розрахунку чистої поточної вартості, котра визначається як різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень та теперішньою вартістю інвестицій у проєкт.

При прогнозуванні річних надходжень грошових коштів необхідно враховувати всі їх види – як виробничі, так і невиробничі, – котрі пов'язані з реалізацією інноваційного проєкту. Перш за все, це чистий прибуток та амортизація. Однак, якщо надходження планується отримати у формі ліквідаційної вартості обладнання або вивільнення частини оборотних активів, їх слід вважати прибутком за відповідні періоди.

На тлі того, як інновації стають пріоритетним фактором розвитку економіки багатьох країн та накопичується досвід управління інноваційними проєктами, зростає необхідність у розробці чітких способів оцінювання їх впливу. У ряді робіт із вимірювання результатів інноваційних проєктів основними проблемами є надто розмиті вимоги до результатів проєкту та висока ймовірність істотних розбіжностей між очікуваннями проєкту та його результатами [23].

Задля проведення оцінки нематеріальних позитивних та негативних ефектів інноваційних проєктів виникає потреба саме в оцінці інвестиційної привабливості проєкту. Важко порівнювати матеріальний та нематеріальний ефекти, по-перше, із точки зору одиниць вимірювання, а по-друге, із точки зору їх важливості.

Для приведення оцінок до єдиної одиниці виміру та ранжування оцінок важливості для конкретної сфери діяльності сформовано групу багатокритеріальних підходів, у котрих перед безпосередньою оцінкою інвестиційної пропозиції формується ряд критеріїв оцінки, котрим присвоюються ваги, а на виході інвестиційні пропозиції порівнюються за інтегральним показником. Одними з найбільш повних методів, котрі враховують різні критерії, є метод SIESTA (Strategic Investment Evaluation and Selection Tool Amsterdam) [6].

Підходи до оцінки портфелів стали частиною практикою при прийнятті інвестиційних рішень. Вони дозволяють оцінювати інноваційні проєкти на різних рівнях, враховуючи не лише атрибути проєкту чи проєктну програму, але й критичні бізнес-показники.

У рамках зазначеної групи підходів піднімаються питання не тільки в ключі «чи варто інвестувати в даний проєкт», а й «які важливі бізнес-ідеї ми хочемо вдосконалити та який проєкт краще вибрати задля їх покращення». До таких підходів належать метод Беделя [24], метод інвестиційного відображення та метод формування інвестиційного портфеля [6] (Табл. 2).

Проаналізувавши підходи до оцінювання інноваційних проєктів нами було виявлено, що найбільший інтерес представляє група багатокритеріальних підходів. Такі підходи не обмежуються фінансовою оцінкою, що важливо при аналізі інноваційних проєктів та інновацій в цілому, результатами якого можуть бути нематеріальні вигоди. Окрім того, багатокритеріальний підхід дозволяє проводити оцінку не тільки на рівні проєкту, але й піднятися на більш високі рівні (наприклад, стратегічні цілі організації) шляхом включення відповідних критеріїв. Методи багатокритеріального підходу є більш гнучкими щодо невизначеності терміну реалізації інноваційного проєкту. Порядкова шкала оцінок дозволяє отримати порівняння та ранжування інноваційних проєктів із різних напрямів, представлених в одній площині критеріїв, важливих для конкретної організації, а не

для ринку чи галузі в цілому. Але в контексті інноваційних проєктів, однією з ознак котрих є високий ризик, факультативна оцінка ризику проєкту у вигляді заданого критерію є недостатньою. Більш прийнятним є розрахунок кількох проєктних сценаріїв, аналогічних підходам до аналізу портфелів інноваційних проєктів.

Із стрімким розвитком інновацій та сфери інноваційних технологій у науковому середовищі виокремився напрямок досліджень щодо «прийняття» інноваційних проєктів. Під «прийняттям» інноваційних проєктів розуміється успішне впровадження інновацій у організації, що призводить до якісного поліпшення діяльності (наприклад, бізнес-процесів) та підвищення ефективності [7]. У дослідженні проаналізовано фактори, котрі впливають на впровадження інноваційних проєктів або призводять до зворотної ситуації. Пропонуємо більш детально розглянути моделі, котрі дозволяють оцінити можливість впровадження інноваційних проєктів та інновацій у цілому.

Проаналізувавши використання моделей дозволив нам виділити найбільш поширені: модель впровадження технології [25], модель потенційного застосування технології [26],

Таблиця 2

Порівняння підходів до оцінки інноваційних проєктів

Підходи / Критерії порівняння	Фінансові підходи	Багатокритеріальні підходи	Підходи на основі співвідношення	Підходи до оцінювання портфеля
Сфера застосування підходу	Інноваційний проєкт	Інноваційний проєкт, організація	Інноваційний-проєкт, організація	Інноваційний-проєкт, організація
Невизначеність успіху проєкту	+	+	+	+
	облік для розрахунку кінцевого показника	може бути визначено через окремий критерій	облік для розрахунку кінцевого показника	розрахунок декількох сценаріїв проєкту
Неоднозначність впровадження	—	+	—	+
Вплив результату проєкту на додану вартість	+/-	+	+/-	+
		можна вказати за допомогою окремого критерію		
Кількісна оцінка	+	+	+	+
	фінансові критерії		фінансові критерії	
Оцінка якості	—	+	—	+
Методична оснащеність методик	+/-	+/-	+/-	+/-
Комплексність підходу	Вимагає фінансової бази оцінки	Потрібна фінансова та бізнес-експертиза задля оцінювання	Вимагає фінансової бази оцінки	Вимагає фінансової бази оцінки
Природа результатів підходу	Інтервальна шкала оцінок	Порядкова рейтингова шкала	Інтервальна шкала оцінок	Інтервальна або порядкова шкала оцінки

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

фреймворк «дифузія інновацій» [27], фреймворк «заплановане прийняття» [28], модель технологічного, організаційного та оточуючого контексту (модель технологія-організація-оточення) [23].

Дослідження розглянутих вище моделей дозволило визначити критерії їх порівняння, котрі враховують обмеження моделей, предмет їх аналізу та результати їх застосування:

- 1) вид підходу;
- 2) прив'язка до розміру організації;
- 3) обмежувальна стадія життєвого циклу інноваційних проєктів;
- 4) рівень прийняття оцінки;
- 5) стратегічна узгодженість;
- 6) об'єкт аналізу впровадження інноваційних проєктів;
- 7) результат використання моделі.

Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 3.

Аналіз моделей впровадження інноваційних проєктів показав, що найбільший інтерес представляє модель технологічного, організаційного та оточуючого контексту Флейшера-Торняцького [23]. Його застосування не прив'язане до розміру організації чи стадії розвитку оцінюваних інноваційних проєктів,

оцінка здійснюється на рівні організації в цілому та розглядає її діяльність із різних боків. Однак, варто зазначити, що даний підхід передбачає неявну оцінку стратегічної узгодженості.

Можна виділити три контексти, процеси та характеристики, котрі впливають на успішність «прийняття» інноваційних проєктів, а саме: технологічний контекст, організаційний контекст, оточуючий контекст. Технологічний контекст визначає, наскільки інноваційні проєкти готові впроваджувати технологію, наскільки технологія освоєна на ринку та здійснення за технічних умов і можливостей організації. Організаційний контекст описує, як розмір організації, її організаційна структура, комунікаційні процеси впливатимуть на адаптацію інноваційних проєктів. Навколишній контекст оцінює вплив інноваційних проєктів на позиції організації в галузі та в середовищі конкурентів, а також враховує обмеження, із котрими може зіткнутися впроваджуваний інноваційний проєкт із боку держави, та необхідні трансформації задля його підтримки.

Задля врахування певних недоліків моделей та обмежень, котрі є в наявності ми пропонуємо

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей впровадження інноваційних проєктів

Критерії оцінювання підходів	Назва моделі				
	Модель впровадження технології	Дифузія інновацій	Фреймворк «заплановане прийняття»	Модель потенційного застосування технології	Модель технологія-організація-оточення
Тип підходу	Модель	Рамкова програма	Рамкова програма	Модель	Модель
Прив'язка до розміру організації	Маленька	Велика, середня, маленька	Середня та маленька	Велика та середня	Велика, середня, маленька
Обмежувальна стадія життєвого циклу інноваційних проєктів	Стадія інновацій	Не виявлено	Стадія інновацій	Не виявлено	Не виявлено
Рівень прийняття оцінки	Особа (співробітник / роль)	Корпоративний	Індивідуальний та корпоративний	Особа (співробітник / роль)	Корпоративний
Стратегічна узгодженість	—	—	—	—	+/-
Об'єкт аналізу	Внутрішня характеристика організації	Внутрішня та зовнішня характеристика організації	Лідерські якості, інноваційний потенціал співробітників	Огляд працівників	Організаційний, технологічний, навколишній контекст
Результат використання моделі	Оцінка впровадження інноваційних проєктів за конкретною посадою	Оцінка впровадження інноваційних проєктів за конкретною посадою	Оцінка готовності корпоративної культури до впровадження інноваційних проєктів	Сценарії використання інноваційних проєктів співробітником	Оцінка впровадження інноваційних проєктів організацією

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

додати стратегічний контекст задля оцінки відповідності інноваційних проєктів до стратегії організації, установи, а також впливу на досягнення стратегічних цілей.

У роботах, присвячених використанню моделі Флейшера-Торняцького, автори розкривають контексти за допомогою відомих моделей, фреймворків та інструментів стратегічного, організаційного та інтелектуального менеджменту (наприклад, фреймворк п'яти сил Портера, ланцюжок цінності та ін.), полотно Ostarwalder-Pigne, PEST-аналіз, SWOT-аналіз тощо.

На етапі, коли відбувається вибір моделей оцінювання та впровадження інноваційних проєктів, а саме в процесі ранжирування визначено три основні етапи.

Етап 1. Ініціювання та планування діяльності з ранжування інноваційного проєкту. У рамках етапу проводиться підготовча робота – зокрема, відбір інноваційно-технічної продукції за допомогою діаграм Ганта та контрольних подій, планів та графіків оцінки інноваційного проєкту, призначення відповідальних осіб та членів експертної групи, що в свою чергу реалізується за допомогою матриці відповідальності.

Задля визначення інноваційності проєкту та його вибору в меню проєктів-кандидатів для оцінки та ранжування пропонується використовувати ряд методик та рекомендацій, наприклад, у працях Волша С.Т., Лінтона Дж., Морабіто Дж. [9] тощо.

Етап 2. Проведення заходів зі збору даних задля ранжування інноваційних проєктів. Це основна робота з оцінки пріоритетних інноваційних проєктів, у котрій сформована модифікована модель впровадження інноваційних проєктів Флейшера-Торняцького. Діяльність етапу включає підготовку основи задля оцінки інноваційного проєкту (визначення критеріїв, розробка інструменту оцінки), збір даних задля оцінки та аналіз результатів.

Наступні моделі можна використовувати для виділення критеріїв у чотирьох контекстах:

- стратегічний контекст: полотно бізнес-моделі Остарвальдера-Піня, ланцюг створення вартості, модель п'яти сил М. Портера, збалансована система показників;

- навколишній контекст: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний бенчмаркінг, TEMPLES-аналіз;

- організаційний контекст: модель організаційної структури організації, установи;

- технологічний контекст: моделі рівня технологій та додатків.

Оцінювання експертами може відбуватися як колективно під час обговорень або відкритого оцінювання з наступним калібруванням, так і закрито, незалежно один від одного, у цьому випадку встановлюється середнє арифметичне значення всіх оцінок.

Етап 3. Аналіз результатів ранжування. Остаточна обробка даних та ранжування інноваційних проєктів є завершальним етапом, у рамках котрого досягається мета – отримання ранжованого списку (рейтингу) інноваційно-технологічної продукції через призму інноваційних проєктів. Отримані анкети обробляються, за кожним критерієм виставляється середній бал для всіх експертів, після чого виставляється підсумковий бал для проєктів-кандидатів, котрий однаково враховує чотири контексти, подібні до вихідної моделі.

Процес реалізації етапів ранжування залежить від специфіки установ, організації – її розміру, кадрового забезпечення, досвіду та рівня зрілості управління інноваційними проєктами, внутрішніх напрацювань у роботі з інноваціями, формат взаємодії під час оцінювання та інші організаційні моменти.

Висновки. Порівняльний аналіз підходів до оцінки інноваційних проєктів у різних країнах світу дав можливість виділити основні фактори, на які орієнтується методологія: 1) універсальність та специфіка: хоча такі критерії як ринковий потенціал, швидкість повернення інвестицій та технологічна новизна є універсальними, кожна країна має свої особливості. Наприклад, Європа більше фокусується на соціальній відповідальності, а Японія – на якості та довгостроковій перспективі; 2) джерела фінансування: венчурний капітал є популярним джерелом фінансування в багатьох країнах, але роль держави також значна, особливо в країнах з розвиваючою економікою; 3) державна підтримка: рівень та форми державної підтримки інновацій різняться від країни до країни. Деякі країни надають велику підтримку на всіх стадіях інноваційного циклу, інші фокусуються на певних секторах або стартапах; 4) культурні особливості: культурні фактори значно впливають на підходи до оцінки інновацій. Наприклад, колективістичні культури (Японія, Китай) приділяють більше уваги співпраці та довгостроковим відносинам, тоді як індивідуалістичні культури (США) більше орієнтовані на конкуренцію та швидку віддачу.

Авторами було узагальнено методи оцінювання інноваційних проєктів. Усі вони спрямовані на прийняття правильних рішень щодо вибору того чи іншого інноваційного проєкту та розрахунку економічної ефективності його

реалізації та впровадження. Проте методи оцінки абсолютної ефективності мають суттєві недоліки, котрі в майбутньому потрібно виправляти та доопрацьовувати задля покращення.

У результаті наукового дослідження запропоновано покращення методичного підходу та моделі щодо оцінювання ефективності інноваційних проєктів, котрий враховує специфіку

інвестиційного, технологічного процесу та реалізації проєкту. Застосування запропонованого методичного підходу щодо оцінки інноваційних проєктів у свою чергу надасть змогу прискорити процес відбору інноваційних проєктів та їх впровадження, сприятиме активізації інноваційної діяльності та формуванню сталої інноваційної культури України, що сприятиме сталому розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Вергун В.А. Інформаційно-технологічний вимір міжнародної конкурентоспроможності України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 102. Ч. 1. С. 29–33.
3. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
4. Довгаль О.А., Довгаль Г.В. Глобальний інноваційний простір: передумови, специфіка й інструменти формування. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 15–20.
5. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–66.
6. Mumford M.D., Bedell-Avers K.E., Hunter S.T. Planning for innovation: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*. 2007. Vol. 7. Pp. 107–154.
7. Rogers E.M. Diffusion of innovations. USA : Free Press, 2010. 518 p.
8. Bikse V., Lusena-Ezera I., Rivza B. Innovative startups: challenges and development opportunities in Latvia. *Int. J. Innov. Sci.* 2018. Vol. 10. Pp. 261–273.
9. Linton J., Walsh S., Morabito J. Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio. *R&D Management*. 2000. Vol. 32 (2). Pp. 139–148.
10. Старигін Д.О., Гук О.В. Оцінка ефективності інноваційних проєктів: сутність та шляхи вдосконалення. *Modern Economics*. 2020. Вип. 23. С. 204–210.
11. Miorando R., Ribeiro J., Cortimiglia M. An economic-probabilistic model for risk analysis in technological innovation projects. *J. Technovation*. 2014. Vol. 8. Pp. 485–498.
12. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності : Електронний навчальний посібник. 2-е вид., 2018. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html
13. Янковець Т.М. Управління інноваційними проєктами і програмами для забезпечення економічної безпеки підприємств. *Проблеми науки*. 2014. № 2. С. 26–31.
14. Katić A., Cosić I., Kupusinac A., Vasiljević M., Stojić I. Knowledge-based competitiveness indices and its connection with energy indices. *Thermal Science*. 2016. Vol. 20, pp. 451–461.
15. Bezuhla, L., Kinash, I., Andrusiv, U., Dovgal, O. Attracting Foreign Direct Investment as an Economic Challenge for Ukraine in the Context of Globalization. *Моделювання, розвиток та стратегічне управління економічними системами* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (м. Буковель, 24–25 жовтня 2019). Буковель. С. 195–200.
16. Marlen A. Fostering sustainability by linking cocreation and relationship management concepts. *J. Clean. Prod.* 2017. Vol. 140. Pp. 179–188.
17. Schamberger D., Clevon N. Performance Effects of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and the Moderating Role of External Innovation Partners. *Ind. Innovat.* 2013. Vol. 20. Pp. 336–356.
18. Rauter R., Globocnik D., Perl-Vorbach E., Baumgartner R. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. Vol. 4(4). Pp. 226–233.
19. OECD Oslo Manual. Paris : OECD, 2005. 203 p.
20. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент : підручник. Миколаїв : ЗАТ «Бізнес-школа», 2006. 256 с.
21. Grover V., Teng J., Fiedler K. Empirical Evidence on Swanson's Tri-Core Model of Information Systems Innovation. *Information Systems Research*. 1997. Vol. 8, 3. pp. 273–287.
22. Swanson E.B., Ramiller N.C. The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*. 1997. Vol. 8. Pp. 458–474.
23. One-Ki Lee, Mo Wang, Kai H. Lim, Zeyu Peng Knowledge management systems diffusion in chinese enterprises : A multistage approach using the technology-organization-environment framework. *Journal of Global Information Management*. 2009. Vol. 17, № 1. Pp. 70–84.
24. Stevens S.S. On the theory of scales of measurement. *Science*. 1946. Vol. 103. Pp. 677–680.

25. Ajzen I. Organizational behavior and human decision processes. *The theory of planned behavior*. 1991. Vol. 50, № 2. Pp. 179–211.
26. Kuan K., Chau P. A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*. 2001. Vol. 38 (8). Pp. 507–521.
27. Tornatzky L., Fleischer M., Chakrabarti A. Processes of technological innovation. Publisher: Lexington Books, 1990. 298 p.
28. Pan M.J., Jang W.Y. Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment Framework: Taiwan's Communications Industry. *Journal of Computer Information Systems*. 2008. Vol. 48. Pp. 94–102.

References:

1. Antonyuk, L., Poruchnyk, A., Savchuk, V. (2003). Innovatsiyyi: teoriya, mekhanizm rozrobky ta komert-sializatsiyyi [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization]. Kyiv : KNEU, 394. (in Ukrainian)
2. Vergun, V. A. (2011). Informatsiyno-tekhnologichnyy vymir mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Information and technological dimension of international competitiveness of Ukraine]. *Actual problems of international relations*, 102, 1, 29–33. (in Ukrainian)
3. Geets, V. M., Seminozhenko, V. P. (2006). Innovatsiyni perspektyvy Ukrainy [Innovative prospects of Ukraine]. Kharkiv : Constanta, 272. (in Ukrainian)
4. Dovgal, O. A., Dovgal, G. V. (2017). Hlobal'nyy innovatsiynnyy prostir: peredumovy, spetsyfika y instrumenty formuvannya [Global innovation space: prerequisites, specifics and tools of formation]. *Problems of the economy*, 1, 15–20. (in Ukrainian)
5. Martysheva, L., Kalyshenko, V. (2002). Innovatsiynnyy potentsial pidpryyemstva yak ob'ekt ekonomichnoho doslidzhennya [Innovative potential of the enterprise as an object of economic research]. *Finances of Ukraine*, 10, 61–66. (in Ukrainian)
6. Mumford, M., Bedell-Avers, K., Hunter, S. (2007). Multi-level issues in creativity and innovation, Planning for innovation: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*, 7, 107–154.
7. Rogers, E. M. (2010). Diffusion of innovations. USA : Free Press, 518.
8. Bikse, V., Lusena-Ezera, I., Rivza, B. (2018). Innovative startups: challenges and development opportunities in Latvia. *Int. J. Innov. Sci.*, 10, 261–273.
9. Linton, J., Walsh, S., Morabito, J. (2000). Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio. *R&D Management*, 32 (2), 139–148.
10. Starygin, D. O., Huk, O. V. (2020). Otsinka efektyvnosti innovatsiynykh proyektiv: sutnist' ta shlyakhy vdoskonalennya [Evaluation of the effectiveness of innovative projects: essence and ways of improvement]. *Modern Economics*, 23, 204–210. (in Ukrainian)
11. Miorando, R., Ribeiro, J., Cortimiglia, M. (2014). An economic-probabilistic model for risk analysis in technological innovation projects. *J. Technovation*, 8, 485–498.
12. Tebenko, V. M. (2018). Ekonomika ta orhanizatsiya innovatsiynoyi diyal'nosti [Economics and organization of innovative activity]. Available at: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html (in Ukrainian)
13. Yankovets, T. M. (2014). Upravlinnya innovatsiynnykh proyektamy i prohramamy dlya zabezpechen-nya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv [Management of innovative projects and programs to ensure the economic security of enterprises]. *Problems of science*, 2, 26–31. (in Ukrainian)
14. Katić, A., Čosić, I., Kupusinac, A., Vasiljević, M., Stojić, I. (2016). Knowledge-based competitiveness indices and its connection with energy indices. *Thermal Science*, 20, 451–461.
15. Bezuhla, L., Kinash, I., Andrusiv, U., Dovgal, O. (2019). Attracting Foreign Direct Investment as an Economic Challenge for Ukraine in the Context of Globalization. *Paper presented at the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System*; Ivano-Frankivsk National Technical University of oil and gas, TC Bukovel, 24–25 October 2019. 195–200.
16. Marlen, A. (2017). Fostering sustainability by linking cocreation and relationship management concepts. *J. Clean. Prod.*, 140, 179–188.
17. Schamberger, D., Cleven, N. (2013). Performance Effects of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and the Moderating Role of External Innovation Partners. *Ind. Innovat*, 20, 336–356.
18. Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., Baumgartner, R. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226–233.
19. OECD Oslo Manual. (2005). Paris : OECD. 203.
20. Fathutdinov, R. A. (2006). Innovatsiynnyy menedzhment: pidruchnyk [Innovative management: a text-book]. Mykolaiv : CJSC "Business School", 256. (in Ukrainian)
21. Grover, V., Fiedler, K., Teng, J. (1997). Information systems research, Empirical evidence on Swanson's tri-core model of information systems innovation. *Information Systems Research*, 8, 3, 273–287.
22. Swanson, E. B., Ramiller, N. C. (1997). The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*, 8, 458–474.

23. Lee, O., Wang, M. (2009). Knowledge management systems diffusion in chinese enterprises : A multistage approach using the technology-organization-environment framework. *Journal of Global Information Management*, 17, 1, 70–84.
24. Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103, 677–680.
25. Ajzen, I. (1991). Organizational behavior and human decision processes. *The theory of planned behavior*, 50, 2, 179–211.
26. Kuan, K., Chau, P. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*, 38 (8), 507–521.
27. Tornatzky, L., Fleischer, M., Chakrabarti, A. Processes of technological innovation. Publisher: Lexington Books, 298.
28. Pan, M. J., Jang, W. Y. (2008). Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment Framework: Taiwan's Communications Industry. *Journal of Computer Information Systems*, 48, 94–102.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-4>
УДК 331.104.2:658.5

Середюк К.В.

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київський національний університет будівництва та
архітектури; заступник завідувача кафедри «Менеджменту»,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6592-3947>

Serediuk Kateryna

PhD Student at the Department of Economic Theory, Accounting and Taxation,
Kyiv National University of Construction and Architecture;
Deputy Head of the Department of Management
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ КСВ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ: МОДЕЛЮВАЛЬНИЙ ПІДХІД

MECHANISMS OF INFLUENCE OF FACTORS ON THE IMPLEMENTATION OF CSR IN THE CONSTRUCTION SECTOR: A MODELING APPROACH

У статті досліджено механізми впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у будівельному секторі, що є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку галузі. Розглянуто ключові соціальні, економічні та екологічні фактори, які впливають на ефективність КСВ у будівельних компаніях. Запропоновано моделювальний підхід для оцінки й прогнозування впливу цих факторів на рівень реалізації КСВ, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити соціальну відповідальність підприємств. Модель є корисною для розробки стратегії сталого розвитку будівельних компаній, з урахуванням інтересів стейкхолдерів, забезпечення соціальної стабільності, захисту довкілля та зміцнення репутації компаній на ринку. Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій розвитку будівельних компаній з урахуванням принципів сталості та соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, будівельний сектор, моделювання, сталий розвиток, соціальні фактори, економічні фактори, екологічні фактори, управлінські рішення, стратегія розвитку, соціальна стабільність, захист довкілля, репутація компаній.

The article investigates the mechanisms of influence of factors on the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the construction sector; which is an important tool for ensuring sustainable development of the industry. The purpose of this study is to develop a modeling approach to assess the impact of social, economic and environmental factors on the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the construction sector. This will allow enterprises to more effectively implement CSR principles, optimize management decisions and ensure sustainable development. The relevance of the work is driven by the growing demands of society for construction companies to be responsible for the social and environmental aspects of their activities. The construction industry has a significant impact on the environment and social well-being, so the introduction of CSR is an important step towards ensuring sustainable development and improving the reputation of companies in the market. The following methods were used in the study: analysis and synthesis, expert survey, modeling and statistical analysis. These methods provide a comprehensive approach to the study and allow for a deeper understanding of the mechanisms for implementing corporate social responsibility in the construction industry. The modeling approach will help companies better adapt to the challenges of the modern market and take into account the interests of stakeholders. The key social, economic and environmental factors that affect the effectiveness of CSR in construction companies are considered. A modeling approach is proposed to assess and predict the impact of these factors on the level of CSR implementation, which allows optimizing management decisions and increasing the social responsibility of enterprises. The model is useful for developing strategies for sustainable development of construction companies, taking into account the interests of stakeholders, ensuring social stability, environmental protection and strengthening the reputation of companies in the market. The practical value of the article lies in the creation of a modeling approach that allows construction companies to assess and predict the impact of social, economic

and environmental factors on the implementation of corporate social responsibility (CSR). The results obtained can be used to develop strategies for the development of construction companies, taking into account the principles of sustainability and social responsibility.

Keywords: *corporate social responsibility, construction sector, modeling, sustainable development, social factors, economic factors, environmental factors, management decisions, development strategy, social stability, environmental protection, company reputation.*

Постановка проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом сучасного бізнесу, що полягає в інтеграції соціальних, екологічних та економічних факторів у діяльність підприємства. У будівельному секторі, де діяльність безпосередньо впливає на навколишнє середовище, соціальні умови та економіку, реалізація принципів КСВ стає особливо актуальною. Однак, попри зростаючу увагу до цього питання, проблема ефективної реалізації КСВ в будівництві залишається складною через численні зовнішні та внутрішні фактори.

Одним з основних викликів є недостатнє розуміння механізмів впливу різноманітних факторів на процес впровадження КСВ у будівельному секторі. Це включає як соціальні, так і економічні аспекти, такі як зміни в законодавчій та нормативно-правовій базі, економічні умови, ринок праці, екологічні стандарти та технологічні інновації. Більш того, специфіка будівельного бізнесу, що характеризується високим рівнем капіталовкладень, значними ризиками та залежністю від зовнішніх постачальників, вимагає ретельного підходу до моделювання механізмів впливу на реалізацію КСВ.

Невизначеність щодо ефективності різних управлінських підходів та інструментів для забезпечення високого рівня корпоративної соціальної відповідальності в будівельному секторі призводить до необхідності розробки нових методів та моделей, які дозволять краще зрозуміти і спрогнозувати вплив факторів на успішність реалізації КСВ. Таким чином, постає потреба у поглибленому моделюванні взаємозв'язків між факторами, що впливають на КСВ, для забезпечення більш ефективного впровадження соціально відповідальних практик у будівельній галузі.

Ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки успішне впровадження КСВ сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але й розвитку стійких, соціально орієнтованих бізнес-процесів, що сприяють сталому розвитку будівельного сектору та покращенню соціальних умов у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в будівельному секторі

привертає значну увагу дослідників та практиків, оскільки цей сектор має високий вплив на навколишнє середовище, соціальні умови та економіку. Останні наукові публікації з цієї теми відображають як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження КСВ у будівництво, зокрема механізми впливу на реалізацію принципів КСВ. У світовій науковій літературі найбільш відомими публікаціями з питань КСВ є праці таких вчених, як М. Альберт, П. Друкер, А. Керролл, М. Портер, В. Хойер, Ф. Хайєк та М. Фрідман. Проблемою розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні займаються С.Б. Алексєєв [1], А.В. Бурковська [2], Ю.М. Бурлаков [3], І.О. Ворончак [4], О.В. Жмай [5], М.В. Курбатова, Ю.М. Максимів, Т.В. Романова, Н.І. Пилипів [6], С.В. Філіпова [7], Н.В. Шандова [8]. Таким чином, останні дослідження вказують на важливість інтеграції соціальних, екологічних і економічних факторів у стратегії будівельних компаній. Однак ще є багато невизначеностей, що потребують подальшого вивчення, зокрема щодо точних механізмів впливу цих факторів на ефективність реалізації КСВ у будівництві.

Метою статті є розробка та моделювання механізмів впливу різноманітних факторів на реалізацію КСВ у будівельному секторі. Дослідження спрямоване на виявлення основних економічних, соціальних та екологічних чинників, які впливають на впровадження принципів КСВ в будівельних компаніях, а також на розробку ефективних моделей для прогнозування та оптимізації цих впливів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно зі Стандартом ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозорі і етичні поведінки, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин [9]. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у будівельній галузі набуває все більшого значення через зростаючі вимоги

суспільства до соціальної відповідальності бізнесу, оскільки підприємства перебувають під постійним тиском з боку своїх соціально відповідальних стейкхолдерів, що вимагають від них відповідальних дій під час впровадження даних практик. Тому компаніям необхідно аналізувати та оцінювати свої практики і прозоро повідомляти про їхній позитивний вплив на суспільство. Будівельна галузь, як одна з найбільш ресурсозатратних, має значний вплив на довкілля та суспільство. Процес реалізації КСВ у будівельному секторі є багатограним і залежить від численних факторів, що мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Для забезпечення стійкого розвитку компанії активно інтегрують КСВ у свою діяльність, приділяючи особливу увагу ESG аспектам. Реалізація КСВ у будівельному секторі залежить від численних факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Таким чином, успішна реалізація КСВ в будівельному секторі вимагає комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок між різними факторами та дозволяє компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку, зберігаючи соціальну відповідальність та сприяючи сталому розвитку галузі. Механізм дії факторів значно впливає на КСВ, особливо коли компанії прагнуть інтегрувати їх у свою діяльність. Розглянемо, більш детально, як впливає, кожен окремих фактор на ефективність КСВ.

1. Зовнішні фактори:

– регуляторні вимоги – будівельні компанії зобов'язані дотримуватись державних екологічних та соціальних стандартів. Жорсткість регуляторного процесу змушує компанії адаптувати свою діяльність до стандартів КСВ;

– соціальні очікування – зростаюча увага громадськості до питань екологічної стійкості стимулює компанії до впровадження екологічно чистих технологій;

– конкуренція – КСВ стає важливим елементом конкурентної стратегії: компанії з високими стандартами КСВ приваблюють більше клієнтів, партнерів і талантів.

2. Внутрішні фактори:

– корпоративна культура – наявність культури соціальної відповідальності всередині компанії є рушієм для впровадження КСВ;

– фінансові можливості – реалізація КСВ-проектів вимагає значних ресурсів, тому фінансова стабільність компанії є критичною для цього процесу;

– технологічний рівень – наявність сучасних екологічно чистих технологій дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля та покращувати соціальні умови.

Для оцінки та прогнозування впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в будівельному секторі можна запропонувати багатофакторний моделювальний підхід, що поєднує аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників та інтегрує інструменти управлінського аналізу для

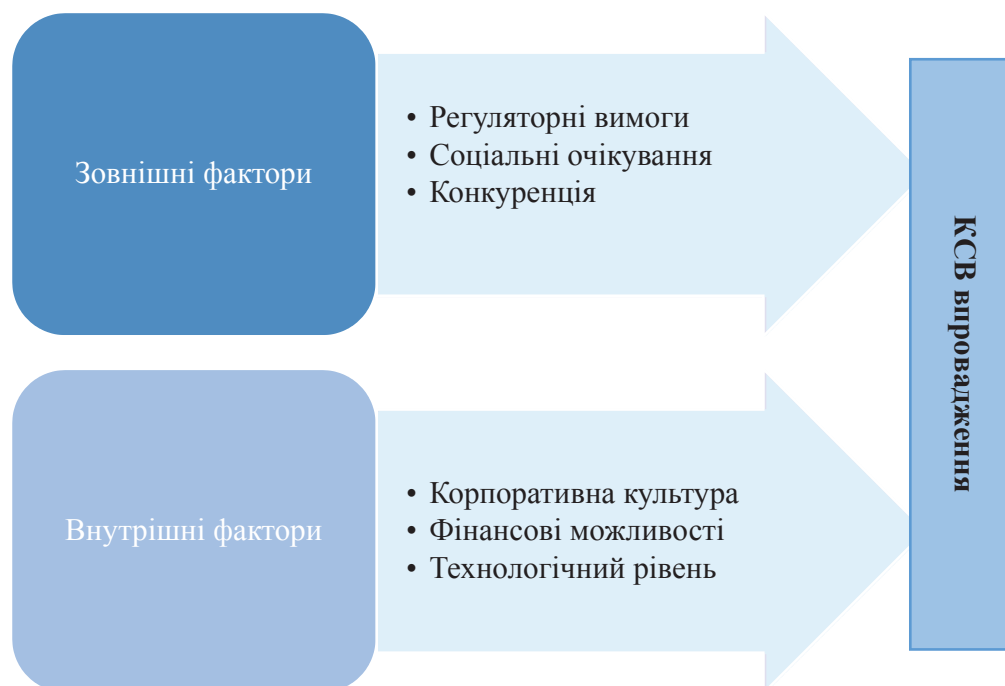


Рис. 1. Вплив механізму дії факторів на КСВ

Джерело: сформовано автором

підвищення ефективності соціальної відповідальності підприємств.

Ключові етапи моделювального підходу є:

- ідентифікація факторів впливу – першим кроком є виявлення основних факторів, що впливають на рівень реалізації КСВ в будівництві;

- квалітативна та кількісна оцінка факторів – після ідентифікації факторів необхідно провести їх квалітативну та кількісну оцінку;

- створення багатофакторної моделі впливу – на основі отриманих даних можна побудувати багатофакторну модель, що оцінює й прогнозує вплив кожного з факторів на рівень реалізації КСВ;

- оптимізація управлінських рішень – використовуючи створену модель, компанія може проводити оцінку різних варіантів управлінських рішень щодо реалізації КСВ;

- моніторинг та коригування стратегії КСВ – важливою частиною моделювання є постійний моніторинг реалізації КСВ і коригування стратегії на основі змін зовнішніх та внутрішніх факторів.

Таким чином, цей підхід дозволяє будівельним компаніям ефективно прогнозувати й оцінювати вплив факторів на реалізацію КСВ, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню рівня соціальної відповідальності компанії.

Для представлення цієї моделі у вигляді структурного рівняння можна сформулювати взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами і рівнем реалізації КСВ через систему змінних, що впливають на кожний аспект корпоративної соціальної відповідальності.

Позначимо змінні наступним чином:

- Y : рівень реалізації КСВ.

- X_e : вектор зовнішніх факторів, таких як економічні (X_{e1}), регуляторні (X_{e2}), конкурентні (X_{e3}) фактори тощо.

- X_i : вектор внутрішніх факторів, таких як ресурсні можливості (X_{i1}), технологічний розвиток (X_{i2}), корпоративна культура (X_{i3}), управлінські підходи (X_{i4}) тощо.

- ε : похибка моделі, що відображає вплив неврахованих факторів.

Тоді модель може бути представлена як:

$$Y = \alpha + \beta_e X_e + \beta_i X_i + \varepsilon \quad (1)$$

де:

- α : константа, що відображає базовий рівень КСВ.

- β_e : вектор коефіцієнтів для зовнішніх факторів, який відображає їхній вплив на КСВ.

- β_i : вектор коефіцієнтів для внутрішніх факторів, що показує їхній вплив на рівень КСВ.

Ця модель дозволяє оцінити, як зміни в кожному з факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх) впливають на рівень реалізації КСВ, враховуючи можливу наявність різного ступеня впливу залежно від конкретного фактора.

Для моделювання механізму впливу факторів на КСВ можна застосувати методи структурного моделювання. Цей підхід дозволяє оцінити та виміряти вплив кожного фактора на результати реалізації КСВ. Моделювання можна реалізувати за допомогою таких кроків:

1. Визначення змінних та їх показників – на першому етапі визначаються показники, що репрезентують кожен фактор, наприклад, чисельні значення регуляторного тиску, розмір капіталовкладень у КСВ-проекти тощо.

2. Розробка та перевірка гіпотез – створюються гіпотези про вплив кожного фактора на КСВ. Наприклад, гіпотеза про позитивний вплив фінансової стабільності на впровадження КСВ-практик.

3. Оцінка моделі – застосовується для розрахунку вагових коефіцієнтів факторів та оцінки значущості їх впливу.

Згідно з моделюванням, такі фактори, як фінансові можливості та регуляторні вимоги, мають найвищий вплив на успішність реалізації КСВ. Зовнішні фактори, зокрема регуляторні вимоги, мають прямий вплив на соціальну відповідальність, змушуючи компанії інвестувати в екологічні проекти. Водночас внутрішні фактори, як-от корпоративна культура та рівень розвитку технологій, сприяють досягненню довгострокових КСВ-цілей.

Побудована модель дозволяє не тільки краще розуміти вплив різних факторів на КСВ, але й застосовувати ці знання для прийняття управлінських рішень. Наприклад, компаніям рекомендується активно розвивати корпоративну культуру соціальної відповідальності, оскільки це створює основу для стійких ініціатив. Державним органам варто продовжувати розвиток регуляторних стандартів, стимулюючи екологічну та соціальну відповідальність.

Україна вже здійснює кроки в цьому напрямі, прийнявши Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. [10] Цей документ спрямований на підвищення екологічних стандартів, що включають «зелену» економіку і мінімізацію впливу на навколишнє середовище, тим самим стимулюючи бізнес до екологічної відповідальності.

Модель впливу факторів на реалізацію КСВ у будівельній галузі відкриває можливості для подальших досліджень. Вона може бути розширена за рахунок врахування специфічних

чинників, таких як інноваційність чи співпраця з партнерами, що також можуть впливати на КСВ у будівництві.

Висновки. Отримані результати можуть стати основою для розробки ефективних стратегій розвитку будівельних компаній, орієнтуючись на принципи сталості та соціальної відповідальності. Застосування моделювального підходу для оцінки впливу різних факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності дозволяє точніше визначити ключові області, в яких компанії можуть покращити свою діяльність для досягнення

сталого розвитку. Це включає як оптимізацію внутрішніх процесів, так і адаптацію до змінюваних зовнішніх умов, таких як екологічні вимоги, соціальні тенденції та економічні виклики.

Урахування принципів сталості та соціальної відповідальності в стратегіях розвитку дозволить будівельним компаніям не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й сприяти покращенню соціальних та екологічних умов у суспільстві, що, в свою чергу, сприятиме їх довгостроковій стійкості та успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Алексеев С.Б. Проблемы внедрения информационных технологий у процесс управления стратегическим потенциалом торгового предприятия. *Стратегия і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_10
2. Бурковська А.В., Лункіна Т.І. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 4. С. 38–43.
3. Бурлакова Ю.М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014, № 6. Т. 1. С. 220–227.
4. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>
5. Жмай О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи та можливості серед підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. Вип. 2(30). С. 185–192.
6. Пилипів Н.І., Максимів Ю.В. Концептуальний підхід до побудови обліково-інформаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємства через призму системи ділового партнерства. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/331595884>
7. Філіпова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 5–17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>
8. Шандова Н.В. Особливості розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1(75). С. 123–128.
9. Керівництво соціальною відповідальністю : Міжнародний стандарт ISO 26000:2010. URL: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk
10. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 20.10.2021 № 1363-р.

References:

1. Alekseev S. B. (2012). Problemy vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u protses upravlinnia stratehichnym potentsialom torhovelnoho pidpryemstva. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku*, pp. 99–112.
2. Burkovska A. V., Lunkina T. I. (2015). Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 4, pp. 38–43.
3. Burlakova Y. M. (2014). Doslidzhennia osoblyvostei formuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, no. 1, pp. 220–227.
4. Voronchak I. O. (2018). Natsionalni modeli sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: osoblyvosti ta mekhanizm formuvannia. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17, pp. 24–29.
5. Zhmai O. V. (2015) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: perspektyvy ta mozhlyvosti sered pidpryemstv maloho ta serednoho biznesu v Ukraini. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 14, no. 2(30), pp. 185–192.
6. Pylypiv N. I., Maksymiv Y. V. (2020). Kontseptual'nyy pidkhid do pobudovy oblikovo-informatsiynoho zabezpechennia sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryemstva cherez pryzmu systemy dilovoho partnerstva [Conceptual approach to the construction of accounting and information support of social responsibility of the enterprise through the lens of the business partnership system]. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/331595884>

7. Filypova S. V. (2017). Sotsial'na vidpovidal'nist' u stratehiyi upravlinnya vitchyznyanym pidpryyemstvom: problemni pytannya intehruvannya mekhanizmu [Social responsibility in the strategy of management of a domestic enterprise: problematic issues of mechanism integration]. *Economy: the realities of time. Scientific journal*, no. 2(30), pp. 5–17. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>
8. Shandova N. V. (2016). Osoblyvosti rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. *Visnyk ZhDTU*, vol. 1(75), pp. 123–128.
9. Kerivnytstvo sotsialnoi vidpovidalnosti : Mizhnarodnyi standart ISO 26000:2010. Available at: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk
10. Pro skhvalennia Stratehii ekolohichnoi bezpeky ta adaptatsii do zminy klimatu na period do 2030 roku Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan vid 20.10.2021 № 1363-r.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-5>
УДК 65.01

Ситник Й.С.

доктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»

Дрейчук М.А.

аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Sytnyk Yosyf

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Lviv Polytechnic National University

Dreichuk Mykhailo

Postgraduate Student of the Department of Personnel
Management and Administration,
Lviv Polytechnic National University

ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

TOOLS FOR ADAPTATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS TO THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

У статті проведено дослідження сучасних інструментів адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу. Описано вплив цифрових змін на функції HR та обґрунтовано необхідність впровадження новітніх технологій у кадрові процеси. Здійснено аналіз основних HR-технологій, таких як автоматизація рутинних завдань, хмарні платформи для управління талантами, системи дистанційної роботи та онлайн-навчання. Особливу увагу приділено ролі штучного інтелекту та великих даних (big data) у прийнятті стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Розкрито теоретичні аспекти застосування адаптивних інструментів, окреслено переваги та обмеження їх використання, що створює основу для подальших досліджень у цьому напрямі.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління персоналом, HR-технології, адаптація, автоматизація, дистанційна робота, штучний інтелект, великі дані (big data).

The article explores modern tools for adapting human resource management systems to the conditions of business digital transformation. The impact of digital changes on HR functions is highlighted, emphasizing the need for the integration of innovative technologies into HR processes. Key HR technologies are analyzed, including the automation of routine tasks, the use of cloud platforms for talent management, remote work systems, and online learning tools. The study examines the role of artificial intelligence and big data in making strategic decisions related to personnel. The theoretical aspects of the application of adaptive tools are explored, outlining the advantages and limitations of their use. Special attention is given to the challenges organizations face in integrating these technologies while maintaining the flexibility and effectiveness of human resource management practices. The article examines how digital transformation fundamentally changes traditional HR tasks, requiring a new approach to personnel management. HR departments must now focus on using data and implementing technology solutions to make strategic decisions. Special attention is paid to the personalization of the employee experience, which is becoming a key element in attracting and retaining talent. Continuous improvement of staff skills is also emphasized, as this is critical for adapting to rapid changes and new challenges in the work environment. Furthermore, the research identifies the significance of data-driven insights in optimizing HR strategies and ensuring their alignment with the ever-changing digital landscape. The findings contribute to a deeper understanding of how adaptive mechanisms can transform conventional HR functions and propose areas for further academic exploration in the field of human resource management under the influence of digitalization. This comprehensive analysis underscores the importance of continuous technological advancement, strategic HR planning, and proactive change management to enhance organizational agility and maintain competitiveness in the digital era.

Keywords: digital transformation, personnel management, HR technologies, adaptation, automation, remote work, artificial intelligence, big data.

Постановка проблеми. У сучасній цифровій економіці бізнес-середовище швидко змінюється під впливом технологічного прогресу, що ставить перед підприємствами нові виклики в управлінні людськими ресурсами. Інтеграція цифрових технологій у повсякденну діяльність організацій вимагає перегляду традиційних методів управління персоналом та розробки адаптивних систем, здатних ефективно реагувати на ці зміни. Основними викликами є необхідність автоматизації рутинних HR-процесів, організація ефективної дистанційної роботи, підтримка безперервного навчання співробітників, а також забезпечення належного використання штучного інтелекту та аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Відсутність таких інструментів або їх недостатня адаптація до процесів організації може призвести до зниження продуктивності, втрати конкурентних переваг і збільшення операційних ризиків. Отже, дослідження інструментів адаптації систем управління персоналом має важливе значення для підвищення ефективності кадрових процесів у контексті цифрової трансформації та сприяє розвитку нових підходів до управління людським капіталом, що відповідають умовам сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інструменти адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні дослідники у цій науковій галузі, як Бойківська Г.М. [1], Кравчук О.І. [2], Завгородня С.А. [3], Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. [4], Лопушняк Г.С. [5], Strohmeier S. [6], Sugiarto I. [7], Zhang J. [8].

Метою статті є дослідження та систематизація інструментів адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу. Це передбачає визначення ключових технологічних рішень, які сприяють підвищенню ефективності HR-процесів, аналіз їх впливу на організаційні структури та функції управління персоналом, а також виявлення основних переваг і обмежень використання сучасних цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами. Особлива увага приділяється розробці теоретичних підходів, які можуть бути використані для вдосконалення стратегій управління персоналом у контексті швидких технологічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація охоплює фундаментальні зміни у підходах до ведення бізнесу через інтеграцію сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та автоматизація процесів.

Вона передбачає не лише оновлення технічної інфраструктури підприємства, а й глибоку зміну стратегічного підходу до організації та управління бізнесом. У цьому контексті цифрова трансформація не є одноразовим проєктом, а безперервним процесом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов. Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації є її вплив на систему управління персоналом. Цифрові зміни істотно змінюють функції та ролі HR у організації, вимагаючи від фахівців цієї сфери нових компетенцій і підходів до роботи з людським капіталом. Зокрема, цифровізація HR-процесів стає необхідною умовою для ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності та створення гнучкої організаційної структури [9, с. 17–26].

Сучасна цифрова трансформація впливає на різні аспекти організаційної діяльності, включаючи технологічну інфраструктуру, організаційну культуру та бізнес-процеси. Вона передбачає запровадження автоматизованих систем управління інформацією, використання хмарних платформ для спільної роботи та застосування інструментів аналізу даних. Крім того, трансформація змінює організаційну культуру, акцентуючи на інноваційності, відкритості до змін і готовності співробітників освоювати нові технології й методи роботи. Вона також трансформує бізнес-процеси, роблячи їх більш залежними від даних і цифрових інструментів, а також змінюючи підходи до планування, прийняття рішень, управління продуктивністю та оцінки ефективності. Цифрова трансформація стимулює розробку нових моделей бізнесу, що базуються на використанні цифрових каналів комунікації, підвищеній автоматизації операцій та персоналізації клієнтського досвіду. Це створює попит на працівників із новими знаннями й навичками, що вимагає перебудови традиційних HR-процесів. У цьому контексті HR-служби мають адаптуватися до нових реалій, інтегруючи сучасні технології для ефективного управління людським капіталом і забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки [10, с. 13–17].

Цифрова трансформація змінює підхід до управління персоналом, впливаючи на ключові функції HR. Підбір та найм персоналу тепер здійснюються з використанням технологій штучного інтелекту для автоматизованого відбору резюме, проведення онлайн-співбесід і аналізу даних для прогнозування успішності кандидатів. Роль HR стає більш аналітичною, з акцентом на швидке та точне заповнення вакансій. Навчання та розвиток співробітників

відбуваються через онлайн-платформи та інтерактивні інструменти, а аналіз прогалин у знаннях здійснюється на основі зібраних даних. Важливим завданням HR є впровадження програм безперервного навчання, що сприяють розвитку цифрових компетенцій працівників. Управління продуктивністю тепер базується на цифрових інструментах для моніторингу результативності, автоматизації процесів зворотного зв'язку та впровадженні гнучких систем оцінки. HR-фахівці створюють прозорі та адаптивні системи управління продуктивністю, які орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. Зміни у формах зайнятості, зокрема перехід на віддалену або гібридну модель роботи, потребують використання цифрових засобів для координації команд. HR повинен адаптувати політики організації до нових умов, забезпечуючи ефективне управління віддаленими командами та підтримуючи високий рівень залученості співробітників. Підтримка корпоративної культури вимагає створення цифрових платформ для взаємодії та комунікації, а також впровадження ініціатив, що сприяють здоровому балансу між роботою та особистим життям. HR відіграє провідну роль у збереженні корпоративних цінностей у цифровому середовищі та розвитку культури інновацій [11, с. 146–156].

Інструменти адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу є ключовими для підтримки ефективності організаційних процесів в умовах швидких змін та впровадження новітніх технологій. Ці інструменти дозволяють оптимізувати кадрові стратегії, підвищити рівень автоматизації процесів та забезпечити високу адаптивність до нових викликів на ринку праці. Оскільки бізнес середовище стає дедалі цифровішим, система управління персоналом повинна активно інтегрувати нові технології для підвищення продуктивності та залученості співробітників. Одним із основних інструментів адаптації є автоматизація процесів HR, яка сприяє значному зменшенню адміністративного навантаження на HR-фахівців і забезпечує більш точне та швидке виконання рутинних завдань. До таких завдань належать процеси відбору кандидатів, складання графіків, організація навчальних заходів і відстеження ефективності співробітників. Автоматизація дозволяє застосовувати інтелектуальні алгоритми для аналізу резюме та кандидатських заявок, що значно пришвидшує процес найму. Використання таких інструментів зменшує людський фактор та можливість помилок, а також дозволяє HR-менеджерам зосередитись на більш стратегічних аспектах, таких як

розвиток корпоративної культури, формування кар'єрних траєкторій і підвищення задоволеності співробітників [12, с. 70–80].

Іншим важливим напрямом є використання хмарних платформ, які стали невід'ємною частиною цифрової трансформації в управлінні персоналом. Хмарні технології дозволяють організаціям зберігати, обробляти і аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу. Це створює можливість для більш гнучкого управління персоналом, адже всі дані зберігаються в єдиному інформаційному просторі, доступному для всіх учасників процесу. Система управління талантами, яку часто інтегрують в хмарні платформи, дозволяє ефективно здійснювати набір та розвиток кадрів, планувати кар'єрні траєкторії, аналізувати прогалини в кваліфікації працівників та формувати персоналізовані програми розвитку. Хмарні технології значно спрощують процес моніторингу ефективності працівників, оскільки всі важливі показники стають доступними для відстежування в режимі реального часу, що дає змогу швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії. Ще одним ефективним інструментом, який активно використовується в рамках цифрової трансформації, є платформи для дистанційної роботи. В умовах пандемії та подальшої популяризації гібридної роботи ці інструменти стали основними для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між співробітниками, а також для підтримки безперервності робочих процесів. Системи для відеоконференцій, такі як Zoom, Microsoft Teams або Slack, дозволяють не лише організовувати онлайн-зустрічі, а й забезпечують швидкий доступ до важливих документів і ресурсів, що зберігаються в хмарі. Використання таких платформ дає змогу зберігати високий рівень комунікації між командами, незалежно від їхнього фізичного розташування, що є особливо важливим в умовах глобалізації та мобільності робочої сили. Інструменти онлайн-навчання стали ще одним важливим елементом для забезпечення розвитку співробітників в умовах цифровізації. Платформи для навчання, такі як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, дозволяють проводити навчання та тренінги, що адаптовані до потреб конкретних співробітників. Це не лише допомагає підвищити кваліфікацію працівників, але й дає змогу впроваджувати принцип безперервного навчання в організаціях. Онлайн-курси, вебінари, сертифікаційні програми дозволяють створювати індивідуалізовані траєкторії розвитку співробітників і формувати нові навички, необхідні для ефективної роботи в цифровому середовищі. Таким чином, організації можуть забезпечити своїх

працівників інструментами для саморозвитку та вдосконалення, що підвищує їхню продуктивність і задоволення від роботи. Використання штучного інтелекту та великих даних (Big Data) є наступним важливим напрямом, який істотно змінює підхід до прийняття рішень щодо персоналу. ШІ дає можливість автоматизувати багато процесів, таких як оцінка кандидатів на основі аналізу великих обсягів резюме та профілів, а також прогнозування успішності співробітників у тих чи інших умовах. Велику роль у процесах HR також відіграють інструменти аналізу великих даних, які дозволяють створювати більш точні прогнози щодо потреб у кадрах, моніторити ефективність існуючих співробітників, виявляти ризики вигорання чи недовикористання потенціалу. Вдосконалення використання даних дозволяє HR-програмам не лише реагувати на поточні потреби, але й прогнозувати майбутні потреби організації в кадрах, тим самим забезпечуючи її сталий розвиток [13, с. 1482–1498].

В умовах цифрової трансформації бізнесу важливим етапом є впровадження інноваційних HR-технологій, що значно покращують ефективність управління персоналом. Один із найбільш яскравих прикладів успішної адаптації цифрових інструментів — це організація Unilever, яка запровадила платформу для автоматизації процесів підбору кандидатів. Використовуючи штучний інтелект (ШІ) і великі дані, організація розробила систему HireVue, що дозволяє автоматизувати первинний відбір кандидатів. Платформа проводить онлайн-співбесіди, використовуючи алгоритми машинного навчання для аналізу відповідей кандидатів, їхнього тону, емоційного стану та інтерпретації слів. Цей підхід дозволяє заощадити час на відборі, а також забезпечує більш об'єктивний підхід до найму. Платформа автоматично перевіряє резюме та проводить попередній відбір, забезпечуючи вищу ефективність і точність підбору кандидатів для конкретних вакансій. Завдяки цьому Unilever змогла значно скоротити час на відбір співробітників, підвищити ефективність процесу і зробити його більш прозорим. Інший важливий приклад впровадження інструментів адаптації в HR-системах демонструє IBM, яка розробила платформу Watson для аналізу великих даних у процесах прийняття рішень щодо персоналу. Використовуючи ці технології, організація проводить глибокий аналіз даних про співробітників, їхню продуктивність і перспективи кар'єрного росту. На основі отриманих результатів система надає рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів, підвищення залученості персоналу та розробки

програм навчання і розвитку. Одна з важливих складових — це підтримка прийняття рішень про кадрові перестановки, що базуються на більш точних та детальних даних, а не лише на інтуїції керівників. У фінансовому секторі організація HSBC використала хмарну платформу SuccessFactors, що дозволяє ефективно управляти HR-процесами. Платформа включає модулі для управління талантами, підбору персоналу, оцінки продуктивності та навчання. Всі дані зібрані на єдиній платформі, що дозволяє HR-відділу забезпечити кращу взаємодію з кандидатами та співробітниками, а також моніторити та оцінювати ефективність різних процесів. Використання цієї системи забезпечує високу гнучкість у налаштуванні процесів роботи у мінливому середовищі фінансових послуг. Також варто зазначити кейс Siemens, яка застосовує SuccessFactors Learning для впровадження безперервного навчання співробітників. Зокрема, Siemens активно використовує платформу для онлайн-курсу, який сприяє розвитку цифрових навичок серед своїх співробітників. Всі навчальні матеріали і курси персоналізовані відповідно до потреб кожного працівника, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі та забезпечувати своєчасне навчання для підтримки конкурентоспроможності. Ще одним цікавим прикладом є організація Spotify, яка використовує платформу Culture Amp для збору зворотного зв'язку та моніторингу рівня залученості співробітників. Платформа дозволяє HR-команді проводити регулярні опитування серед працівників і отримувати миттєву інформацію про їхній настрій, мотивацію та рівень задоволення від роботи. Це допомагає створити персоналізовані програми для підтримки високого рівня залученості співробітників, покращувати корпоративну культуру та створювати умови для більш ефективного управління талантами. Крім того, кейс організації Accenture є чудовим прикладом використання цифрових інструментів для підтримки віддаленої роботи. У відповідь на глобальну пандемію Accenture запровадила платформу для організації роботи на відстані, яка інтегрує всі цифрові ресурси, необхідні для комунікації між співробітниками та керівниками. Платформа включає інструменти для віддаленого моніторингу продуктивності, а також забезпечує доступ до ресурсів для навчання та розвитку. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності навіть у віддаленому режимі [14, с. 760–770].

Висновки. Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища і охоплює всі аспекти діяльності

організацій, включаючи управління персоналом. У ході статті було розглянуто основні інструменти адаптації HR-систем до цифрових змін, що дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати витрати, поліпшити взаємодію з працівниками та забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці. Основними висновками, які можна зробити з проведеного аналізу, є такі: перше, впровадження таких інструментів, як системи автоматизації підбору персоналу, платформи для онлайн-навчання та аналітики продуктивності, дозволяє знизити витрати на рутинні завдання, підвищити точність і ефективність процесів та забезпечити зручність для співробітників. Друге, перехід до гнучких і адаптивних моделей управління персоналом, зокрема віддалена робота та гібридні моделі роботи, стали основними елементами сучасних організацій, що змушує HR-фахівців активно адаптувати політики управління персоналом, використовувати новітні цифрові платформи для координації команд і забезпечення високого рівня залученості працівників. Третє, цифрові інструменти, зокрема, платформи на основі ШІ, дозволяють аналізувати величезні обсяги даних про кандидатів і співробітників, що дає можливість приймати більш обґрунтовані та точні управлінські рішення. Четверте, впровадження комплексних систем для управління талантами, що включають модулі для оцінки компетенцій, підбору та розвитку співробітників, сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності і залученості персоналу. П'яте, збереження та розвиток корпоративної культури через цифрові канали комунікації є важливим аспектом, оскільки це забезпечує взаємодію співробітників, підтримує здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також зміцнює корпоративну ідентичність в умовах віддаленої роботи. Для організацій важливо оцінити свої стратегічні цілі і потреби перед вибором інструментів адаптації систем управління персоналом. Вибір інструментів має відповідати специфіці та розміру організації, а також корпоративній культурі. Під час впровадження

нових інструментів організаціям необхідно забезпечити програми навчання для своїх HR-фахівців та співробітників. Зміни в управлінні персоналом потребують не тільки технічної підготовки, але й змін у мисленні та підходах до роботи. Рекомендується здійснювати впровадження нових інструментів поступово, починаючи з пілотних проєктів в окремих підрозділах чи регіонах. Це дозволить виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та скоригувати стратегію впровадження. Важливо постійно оцінювати впроваджені інструменти, вимірювати їхній вплив на ефективність HR-процесів, а також враховувати відгуки співробітників для коригування стратегії та оптимізації технологій. Інструменти повинні бути гнучкими та адаптованими під потреби кожної конкретної організації. Зокрема, це стосується платформ для навчання та систем управління талантами, які мають бути персоналізовані відповідно до індивідуальних цілей співробітників. У подальших наукових дослідженнях важливо зосередити увагу на впливі цифрових HR-інструментів на мотивацію та залученість співробітників, а також на дослідженні можливостей інтеграції більш просунутих технологій ШІ і машинного навчання в HR-системи для передбачення потреб у навчанні, розвитку кар'єри співробітників та автоматизації управлінських рішень. Актуальним напрямом є також дослідження ефективності гібридних робочих моделей в умовах цифрової трансформації, а також впливу таких моделей на продуктивність та взаємодію співробітників. Крім цього, важливо вивчати соціальний вплив цифрових інструментів на корпоративну культуру, комунікації та соціальні взаємодії всередині організацій, що допоможе краще розуміти процеси організаційної трансформації в умовах технологічних змін. Таким чином, цифрова трансформація вимагає від організацій значної уваги до адаптації HR-систем і вибору відповідних інструментів. Підтримка цієї адаптації на всіх етапах, від підбору персоналу до управління його розвитком, дозволить забезпечити ефективне та сталий розвиток бізнесу в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 41–49.
2. Варіс І.О., Кравчук О.І., Парашук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 74 (1). С. 90–102.
3. Варіс І.О., Кравчук О.І., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 48–66.
4. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л.В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 64 (3). С. 147–156.

5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
6. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 34, № 3, pp. 345–365.
7. Sugiarto, I. (2023). Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management*, Vol. 1, № 3, pp. 156–162.
8. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 15, № 1, pp. 1482–1498.
9. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 17–26.
10. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 27 (2). С. 13–17.
11. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 146–156 с.
12. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76–7. С. 70–80.
13. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 15, № 1, pp. 1482–1498.
14. Gadzali, S.S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 12, № 1, pp. 760–770.

References:

1. Bojkivsjka G., Ghonchar M., Luchko D. (2023). Strategichne upravlinnja personalom v umovakh cyfrovizaciji [Strategic personnel management in conditions of digitalization]. *Naukovi innovaciji ta peredovi tekhnologiji*, vol. 14, no. 28, pp. 41–49.
2. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., Parashuk, Je. Ju. (2022). Cyfrovizacija biznes-procesiv menedzhmentu personalu: Mozhlyvosti HRM-system [Digitization of personnel management business processes: Possibilities of HRM systems]. *Ghalyckyy ekonomichnyj visnyk*, vol. 74, no. 1, pp. 90–102.
3. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zavghorodnja S. A. (2021). Cyfrova transformacija biznesu: vybir, vprovadzhennja ta vdoskonalennja CRM-system [Digital transformation of business: selection, implementation and improvement of CRM systems]. *Marketyngh i cyfrovi tekhnologiji*, vol. 2, pp. 48–66.
4. Danylevych, N., Rudakova, S., Shhetinina, L. V., Kasjanenko, Ja. (2020). Didzhitalizacija HR-procesiv u suchasnykh realijakh [Digitization of HR processes in modern realities]. *Ghalyckyy ekonomichnyj visnyk Ternopil'skogo nacional'nogo tekhnichnogo universytetu*, vol. 64, no. 3, pp. 147–156.
5. Lopushnjak G., Myljanyk R. (2019). Vplyv cyfrovykh tekhnologij na formuvannja kompetencij upravlin'skogo personalu [The influence of digital technologies on the formation of managerial personnel competencies]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 10–16.
6. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, pp. 345–365.
7. Sugiarto, I. (2023). Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management*, vol. 1, no. 3, pp. 156–162.
8. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 1, pp. 1482–1498.
9. Makhmudov, Kh., Chukhlib, V. (2022). Vplyv cyfrovykh tekhnologij na efektyvnistj upravlinnja personalom [The influence of digital technologies on the effectiveness of personnel management]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnja*, vol. 4, no. 32, pp. 17–26.
10. Zhukovsjka, V. M. (2017). Cyfrovi tekhnologiji v upravlinni personalom: sutnistj, tendenciji, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu. Serija: Ekonomika i menedzhment*, vol. 27, no. 2, pp. 13–17.
11. Kondratjuk, I. (2023). Novitni tekhnologiji v upravlinni personalom: proghresyvnyj dosvid i naprjamy jogho vprovadzhennja na vitchyznjanykh pidpryjemstvakh [The latest technologies in personnel management: progressive experience and directions of its implementation at domestic enterprises]. *Vcheni zapysky Univer-sytetu "KROK"*, vol. 4, no. 72, pp. 146–156.
12. Tokmakova, I. V., Panchenko, N. Gh., Kurghuzova, M. Ju. (2022). Rozroblennja antykrizovoji strateghiji pidpryjemstva v umovakh cyfrovoji transformaciji [Development of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76–77, pp. 70–80.
13. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, №1, pp. 1482–1498.
14. Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, vol. 12, № 1, pp. 760–770.

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-6>
УДК 657.92:336.74

Кравченко М.В.

аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Kravchenko Mykola

Postgraduate student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ В РОЗРАХУНКАХ АГРОПІДПРИЄМСТВ: РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІК

USING OF ELECTRONIC MONEY IN AGRICULTURAL ENTERPRISES' TRANSACTIONS: REGULATION AND ACCOUNTING

У статті розглянуто сучасні тенденції та передумови впровадження електронних платіжних систем у фінансову діяльність аграрних підприємств. Проведено детальний аналіз нормативно-правової бази України щодо регулювання електронних грошей, включаючи закони та постанови НБУ, виявлено основні проблеми в законодавстві. Систематизовано виявлені проблеми нормативно-правового регулювання обігу електронних грошей та запропоновано напрямки їх подолання. Особливу увагу приділено питанням обліку електронних грошей у агропідприємствах, висвітлено методики бухгалтерського обліку та труднощі, що виникають під час аудиту таких операцій. Ідентифіковано недосконалості в обліковому відображенні операцій з електронними грошима, що дозволило встановити напрямки раціонального вирішення таких упущень.

Ключові слова: електронні гроші, розрахунки, глобалізація, фінансові інструменти, облік, регулювання.

The article examines modern trends and prerequisites for the introduction of electronic payment systems in the financial activities of agricultural enterprises. In the work, a detailed analysis of the legal framework of Ukraine regarding the regulation of electronic money, including laws and regulations of the National Bank of Ukraine, was carried out, and the main problems and gaps in the legislation were identified. As a result, the author systematized the identified problems of regulatory and legal regulation of the circulation of electronic money and proposed ways to overcome them. The introduction of electronic money in the calculations of agricultural enterprises requires the updating of accounting processes, adaptation to modern challenges and proper regulation by the state. The adaptation of these technologies is especially important in the agricultural sector, where financial operations have specific features due to the seasonal nature of production, dependence on natural factors and a significant volume of operations with various counterparties. The expansion of the use of electronic payments and virtual assets in economic activity emphasizes the need to develop an effective legal framework and improve methodological recommendations for accounting for such transactions. Special attention is paid to the accounting of electronic money in agricultural enterprises, accounting methods and difficulties arising during the audit of such operations are highlighted. The author identified imperfections in the accounting display of transactions with electronic money and highlighted their nature, which made it possible to establish directions for the rational solution of such inaccuracies. As a result, the author identified the associated risks of using electronic money in the economic calculations of agricultural enterprises and the basic directions for leveling their potential negative impact. The presented study was carried out in the context of the impact of European integration and globalization processes in the agribusiness of Ukraine, which act as a catalyst for the development of financial instruments and the popularization of electronic money.

Keywords: electronic money, settlements, globalization, financial instruments, accounting, regulation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку фінансових технологій, електронні гроші відіграють все більш важливу роль в економіці, зокрема в агропромисловому комплексі України. Інноваційні платіжні

системи відкривають нові можливості для оптимізації фінансових розрахунків, підвищення ефективності діяльності агропідприємств та скорочення витрат на фінансові операції. Водночас використання електронних грошей

потребує модернізації облікових процесів, адаптації до сучасних викликів і забезпечення належного регулювання на державному рівні. Особливо важливою є адаптація таких технологій в агросекторі, де фінансові операції часто мають специфічний характер через сезонність виробництва, залежність від природних умов та значний обсяг операцій з різними контрагентами. Популяризація розрахунків електронними грошима та використання віртуальних активів у господарському обігу зумовлюють потребу в розвитку нормативно-правового та обліково-методичного забезпечення подібних операцій. Відповідно, актуальність дослідження визначається потребою вдосконалення облікових систем агропідприємств у контексті розвитку цифрових фінансових технологій, а також необхідністю забезпечення надійності та прозорості фінансових операцій у цьому важливому секторі економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання обігу електронних грошей досить активно досліджуються науковцями, особливо останнім часом в контексті розвитку цифрових технологій та глобалізації ринків. Зокрема, варто відзначити здобуток в даній галузі таких науковців як О. Желавського [1], А. Кошіль [2], І. Ксьонжик [3], Г. Мацьків [3], Л. Мельянкової [2], В. Нянько [1], Н. Райтер [3], І. Свиноуса [1] та ін. При цьому, варто відзначити, що галузеві аспекти використання електронних грошей в господарських розрахунках ще не набули популярності в наукових колах. При цьому, аграрний сектор, як передовий в галузі експортно-імпорتنих та валютних операцій в українській економіці, може виступати локомотивом імплементації цифрових фінансових технологій в розрахункових операціях суб'єктів господарювання.

Метою статті є вивчення впливу електронних грошей на фінансово-розрахункові операції агропідприємств України та визначення необхідних змін у законодавчому регулюванні й облікових практиках, що сприятимуть їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання електронних грошей як інструменту для здійснення розрахунків агропідприємств в Україні регулюється як на національному, так і на міжнародному рівнях. Законодавчою базою, що визначає правові засади функціонування електронних грошей, є Закон України «Про платіжні послуги» [4], прийнятий у 2021 році та Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними [5]. Ці документи є ключовими, що регламентують випуск та обіг електронних грошей, а також права і обов'язки

суб'єктів цього процесу. Так, Закон України «Про платіжні послуги» визначає електронні гроші як: «одиниці вартості, що зберігаються в електронному вигляді, випущені емітентом електронних грошей для виконання платіжних операцій (у тому числі з використанням наперед оплачених платіжних карток багаточислового використання), які приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж їх емітент, та є грошовим зобов'язанням такого емітента електронних грошей» [4]. А от у Положенні [5] основну увагу сконцентровано на електронних гаманцях, кошти на яких визначаються як грошові зобов'язання емітента перед користувачем, що зберігаються в електронній формі, і можуть використовуватися для здійснення розрахунків [5].

Основним регулятором у сфері електронних платежів, включно з електронними грошима, виступає Національний банк України (НБУ). Відповідно до Постанови НБУ №481, емітентом електронних грошей може бути лише банк, що має відповідну ліцензію [6]. Це дозволяє забезпечити високий рівень захисту прав користувачів та стабільність фінансової системи. Крім того, НБУ встановлює вимоги до обсягу емісії електронних грошей, їх використання у внутрішніх та міжнародних розрахунках, а також до процедур верифікації користувачів для запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Важливо також відзначити, що нормативно-правове регулювання електронних грошей в Україні гармонізується з європейськими стандартами. У цьому контексті особливої уваги заслуговує Директива Європейського парламенту та Ради 2009 / 110 / ЄС, яка регулює діяльність установ електронних грошей у країнах Європейського Союзу [7]. Зокрема, вона визначає вимоги до мінімального капіталу таких установ, їхні обов'язки щодо захисту споживачів, а також вимоги до прозорості та обліку фінансових операцій.

Каталізатором розвитку нормативно-правового регулювання обігу електронних грошей, як і інших віртуальних активів, на жаль, став початок повномасштабної війни в Україні. В лютому-березні 2022 року максимально активізувалася донаторська та благодійна допомога на користь Збройних сил України та її громадян, як з боку урядів та міжурядових організацій, так і приватних благодійників. Значна частина такої допомоги надходила саме у формі електронних грошей та криптовалют, що зумовило потребу в організації правового поля їх обігу. В той же час, на світовому рівні розпочалися переговори з організації зернового транспортного коридору для

аграрної продукції українського виробництва, без якої окремим країнам світу загрожував продовольчий голод. Уся світова логістика сконцентрувала власні зусилля на пошуку шляхів експорту аграрної продукції з України. При цьому, організація грошових розрахунків стала супроводжуватися комплексом нових ризиків в частині недостатніх гарантій щодо безпечної доставки продукції. Саме тому, крім розвитку транспортної інфраструктури, агробізнес України зіштовхнувся з потребою пошуку надійних та безпечних способів організації розрахункових операцій.

Зарубіжний досвід використання електронних грошей в аграрному секторі є надзвичайно важливим для України, оскільки дозволяє врахувати кращі практики країн з розвиненими економіками. У країнах Європейського Союзу, зокрема в Німеччині та Франції, електронні гроші активно використовуються в аграрному секторі для забезпечення швидких та безпечних розрахунків з постачальниками та споживачами. Важливо зазначити, що в цих країнах великі агрохолдинги активно співпрацюють з банками та фінтех-компаніями для впровадження цифрових платіжних систем, що дозволяє оптимізувати фінансові процеси та знизити витрати на банківські послуги [8].

Значний інтерес також викликає досвід Північної Америки, зокрема США, де електронні гроші використовуються для здійснення платежів між фермерами та дистриб'юторами сільськогосподарської продукції. Тут діє розгалужена мережа цифрових платіжних систем, яка дозволяє забезпечити високу швидкість обробки транзакцій та мінімізацію ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями [9].

На сьогоднішній день, частка електронних платежів серед агропідприємств, особливо великих і середніх, становить приблизно 10–15% від загального обсягу фінансових операцій на світовому ринку [10]. Основною сферою їх використання є внутрішні розрахунки між партнерами, оплата за товари і послуги, а також взаємодія з постачальниками. Найчастіше електронні гроші використовуються для оперативних платежів та фінансового планування, що дозволяє підприємствам скоротити часові витрати на транзакції та знизити залежність від банківських послуг [10].

Електронні гроші як основний засіб для розрахунків з постачальниками та партнерами ще в 2022 році впровадили агропромисловий холдинг «Астрата-Київ», «МХП» та «АвісУкрАгро». Використання міжнародних електронних платіжних систем, таких як PayPal та Stripe, значно спростило процес взаєморозрахунків

та дало змогу значно скоротити часові витрати на фінансові операції та знизити трансакційні витрати.

Недостатня законодавча база є однією з найбільших проблем у використанні електронних грошей в агросекторі. Зокрема, законодавство України поки що не повністю охоплює всі аспекти регулювання електронних грошей, особливо в контексті агропідприємств. Закони, що регулюють електронні гроші, не завжди відповідають потребам аграрного сектору, що ускладнює їх повноцінне використання. Також виникають проблеми із оподаткуванням операцій, здійснених за допомогою електронних грошей. Багато агропідприємств стикаються з невизначеністю щодо того, як правильно відображати такі операції у фінансовій звітності, що може призводити до помилок та санкцій з боку податкових органів, особливо в частині обліку ПДВ.

Незважаючи на існування загальної нормативно-правової бази для регулювання електронних грошей, українське законодавство має ряд прогалин, які ускладнюють їхнє використання в агросекторі. Ці прогалини пов'язані з кількома основними аспектами, котрі узагальнено в табл. 1.

Електронні гроші, як новий вид платіжного засобу, потребують особливого підходу до бухгалтерського обліку в агропідприємствах, оскільки їх використання несе певні відмінності від традиційних грошових операцій. Основною метою обліку електронних грошей є забезпечення повної прозорості операцій та належної фіксації змін у фінансових звітах підприємства.

Оскільки електронні гроші визначаються як зобов'язання емітентів перед користувачами [5; 6], то і в обліку та на балансі агропідприємства такі операції мали б відображатися як вимоги до емітента електронних грошей, а не як звичайні грошові кошти. Таким чином, основні рахунки бухгалтерського обліку, що використовуються для фіксації операцій з електронними грошима, включають рахунки обліку дебіторської заборгованості та зобов'язань перед емітентами. Тобто, виходячи з природи електронних грошей, серед існуючого переліку рахунків бухгалтерського обліку доречним стане використання субрахунку 377 «Розрахунки з іншими дебіторами», а не субрахунок 335 «Електронні гроші, номіновані в національній валюті» [13]. Однак, на наш погляд, це може призводити до перенесення в обліку частини фінансових активів в площину розрахунків з дебіторами, що порушуватиме принцип превалювання сутності над формою в обліку. Саме тому постає потреба

Таблиця 1

Проблеми нормативно-правового регулювання обігу електронних грошей

Проблема	Сутність та потенційні наслідки проблеми	Шляхи вирішення проблеми
Невизначеність податкового регулювання	Питання оподаткування операцій з електронними грошима залишається не вирішеним для багатьох агропідприємств. Відсутність чіткого нормативного акту щодо обліку та оподаткування електронних грошей створює ризик виникнення помилок у фінансовій звітності та податкових деклараціях. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які часто залежать від податкових пільг та субсидій. Невизначеність у податкових питаннях стримує активне впровадження електронних платежів у щоденну діяльність. Така невизначеність зумовлює потребу в доповненні окремих положень Податкового кодексу України [11]	Розробка детальних положень в Податковому кодексі України, які б регламентували порядок оподаткування операцій з електронними грошима для агропідприємств; формування офіційних роз'яснень та методичних рекомендацій від Державної податкової служби щодо обліку та оподаткування електронних грошей у сільському господарстві; розробка системи податкових пільг або знижок для агропідприємств, які використовують електронні гроші, щоб стимулювати цифровізацію фінансових операцій; проведення семінарів та тренінгів для бухгалтерів та фінансових менеджерів агропідприємств щодо правильного обліку електронних платежів
Недостатність правового захисту споживачів	Існуючі правові акти не завжди забезпечують належний захист прав агропідприємств як споживачів електронних фінансових послуг. Зокрема, питання врегулювання спорів, що виникають внаслідок технічних збоїв або шахрайських дій під час використання електронних грошей, потребують більшої уваги з боку законодавців. Проблеми з кібербезпекою та недостатній правовий механізм для вирішення таких питань можуть негативно вплинути на довіру до електронних платежів в аграрному секторі. Така невизначеність зумовлює потребу в доповненні окремих положень Закону України «Про захист прав споживачів» [12].	Внесення змін до нормативних актів з метою включення специфічних положень щодо захисту прав користувачів електронних фінансових послуг; запровадження фінансового омбудсмена або арбітражних комісій для оперативного вирішення конфліктів, пов'язаних з електронними платежами; встановлення суворіших стандартів безпеки для постачальників електронних фінансових послуг, включаючи регулярні аудити та сертифікацію систем безпеки; введення обов'язкового страхування відповідальності постачальників електронних грошей для компенсації збитків споживачів у випадку шахрайства або технічних збоїв.
Відсутність державної підтримки цифровізації аграрного сектору	Хоча існує низка ініціатив, спрямованих на підтримку розвитку електронної комерції та цифровізації в Україні, аграрний сектор залишається відносно ізольованим від цих програм. Більшість малих та середніх агропідприємств не мають доступу до спеціалізованих фінансових програм, які б сприяли впровадженню сучасних платіжних технологій, включаючи електронні гроші. Відсутність такої підтримки негативно впливає на швидкість цифровізації сільського господарства	Створення спеціалізованих програм та стратегій на державному рівні, спрямованих на цифровізацію аграрного сектору, з урахуванням специфіки малих та середніх (фермерських) підприємств; надання грантів, субсидій або пільгових кредитів для агропідприємств на впровадження цифрових технологій та електронних платіжних систем; сприяння співпраці між державою, фінансовими установами та технологічними компаніями для розробки доступних рішень для агросектору; включення аграрного сектору в національні плани та стратегії з цифрової трансформації, забезпечуючи координацію між різними галузями

Джерело: складено автором

у коригуванні окремих нормативно-правових актів та уточненні методичних рекомендацій з обліку електронних грошей.

Для відображення операцій з електронними грошима в агропідприємствах необхідно використовувати спеціальні методики. Зокре-

ма, при поповненні електронного гаманця агропідприємства зараховують кошти на окремий рахунок дебіторської заборгованості до моменту їх використання. Після здійснення електронної транзакції, така операція відображається як витрата коштів із подальшим

списанням відповідних зобов'язань перед емітентом електронних грошей [13].

В частині автоматизації обліку операцій з електронними грошима також існує певна технічна незгодженість: більшість програмних продуктів сфери бухгалтерського обліку передбачають консолідацію даних щодо руху грошових коштів через системи клієнт-банк шляхом автоматичної інтеграції виписки по банківським рахункам. В сфері обігу електронних грошей на сьогодні такої інтеграції в повній мірі не передбачено, а тому документування таких операцій та введення даних щодо них в облікові системи відбувається в частково ручному режимі.

Економічна ефективність використання електронних грошей в агропідприємствах залежить від багатьох факторів, включаючи масштаби підприємства, його фінансову структуру, а також типи операцій, що проводяться. Важливим аспектом є здатність підприємства знизити витрати на проведення фінансових транзакцій та підвищити оперативність розрахунків, що сприяє підвищенню загальної фінансової стійкості. Електронні гроші дозволяють оптимізувати управління оборотним капіталом, завдяки чому підприємства можуть ефективніше контролювати потоки коштів і швидше здійснювати платежі, що, своєю чергою, зменшує ризик прострочених зобов'язань перед постачальниками. Це сприяє підвищенню ліквідності агропідприємств і дозволяє використовувати вивільнені ресурси для інвестування в інші проекти.

Використання електронних грошей в агропідприємствах пов'язане з рядом специфічних фінансових ризиків, які можуть вплинути на ефективність їх використання. Серед ключових ризиків можна виділити наступні: ризики кіберзлочинності, технічні збої, ризики, пов'язані з регуляторною невизначеністю та економічною стабільністю.

Висновки. В представленому дослідженні обґрунтовано, що використання електронних грошей в агропідприємствах України є ефективним інструментом для оптимізації фінансових операцій, скорочення витрат на проведення платежів та підвищення ліквідності підприємств. Електронні гроші сприяють прискоренню розрахунків між партнерами,

зменшують залежність від традиційних банківських послуг та дозволяють поліпшити управління фінансовими потоками, що є критично важливим для агросектору в умовах економічної нестабільності та обмежених ресурсів.

Використання електронних грошей пов'язане з низкою фінансових ризиків, серед яких кіберзлочинність та технічні збої є найбільш вагомими. Ці ризики вимагають впровадження заходів із забезпечення кібербезпеки та резервних технічних рішень для забезпечення безперервної роботи платіжних систем. Використання електронних платіжних систем допоможе підвищити контроль за фінансовими потоками та оптимізувати управління оборотним капіталом. Для підвищення ефективності використання електронних грошей агропідприємствам варто впроваджувати сучасні автоматизовані системи обліку, що дозволить мінімізувати ризики помилок при обробці платежів та підвищити точність фінансової звітності. Проте на сьогодні існує потреба в оновленні програмного забезпечення для інтеграції електронних платіжних систем з внутрішніми обліковими процесами.

В частині нормативно-правового регулювання постає потреба конкретизації нормативних актів, які б регулювали облік та оподаткування операцій з електронними грошима для агропідприємств. Це дозволить зменшити податкову невизначеність та забезпечити прозорість фінансових операцій. Важливо забезпечити гармонізацію українських нормативних актів, що регулюють електронні гроші, з міжнародними стандартами, зокрема директивами ЄС. Це дозволить агропідприємствам легше інтегруватися в міжнародні фінансові ринки та сприятиме розширенню співпраці з іноземними партнерами. Отже, результати дослідження підтверджують економічну ефективність використання електронних грошей в агропідприємствах України, особливо для великих підприємств, що прагнуть знизити операційні витрати та покращити управління фінансовими потоками. Водночас, для забезпечення повноцінної інтеграції електронних грошей в аграрний сектор, необхідно врахувати специфіку цього сектору та вирішити існуючі проблеми з технічною інфраструктурою, кібербезпекою та нормативним регулюванням.

Список використаних джерел:

1. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: монографія / Свиноус І. В., Желавський О. Б., Нянько В. М. та ін. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 408 с.
2. Кошіл А., Мельянова Л. Електронні гроші: сучасні підходи та виклики обліку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-26> (дата звернення: 28.10.2024).

3. Ксьонжик І.В., Мацьків Г.В., Райтер Н.І. Електронна комерція суб'єктів агробізнесу: обліковий аспект. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*: зб. тез VII всеукр. наук. – практ. конф. / за заг. ред. Линдюка А. О., Гаврилюк І. І. Дубляни, 2023. С. 102–104. URL: <https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1136/Тези%20МЕВ%20маркетинг%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=102> (дата звернення: 28.10.2024).
4. Про платіжні послуги: Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
5. Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними: Постанова Правління Національного банку України від 29.09.2022 № 210. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
6. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань здійснення операцій з електронними грошима: Постанова Правління Національного банку України від 24.07.2015 № 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0481500-15#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
7. Directive 2009/110/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions. *EUR-lex*: website. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0110> (дата звернення: 28.10.2024).
8. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії, пріоритети: інформаційно-аналітичні матеріали. *Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти*: веб-сайт. URL: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36385.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
9. Supporting rural communities and agriculture with reliable, consistent credit and financial services. *FarmCredit*: website. URL: <https://farmcredit.com/> (дата звернення: 28.10.2024).
10. Агробізнес потребує нових фінінструментів. Серед них електронні аграрні розписки. *AgroPortal*: веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/agrobiznes-potrebuye-novih-fininstrumentiv-sered-nih-elektronni-agrarni-rozpiski> (дата звернення: 28.10.2024).
11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
12. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
13. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
14. Щорічний звіт з оверсайту: головні факти про оверсайт інфраструктури фінансового ринку в 2023 році. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schorichniy-zvit-z-oversaytu-golovni-fakti-pro-oversayt-infrastrukturi-finansovogo-rinku-v-2023-rotsi> (дата звернення: 28.10.2024).

References:

1. Svinous, I. V., Zhelavskiy, O. B., & Nyanko, V. M. (2023). *Investytsiina diialnist sub"iektiv hospodariuvannia u sferi ahrobiznesu: oblikovo-finsanovyi ta upravlinskyi aspekty: monohrafiia* [Investment activity of business entities in agribusiness: Accounting and managerial aspects: Monograph]. Kyiv: TOV "TROPEA". (in Ukrainian)
2. Koshil, A., & Meliankova, L. (2024). Elektronni hroshei: suchasni pidkhody ta vyklyky obliku [Electronic money: Modern approaches and challenges of accounting]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (2 (49)), 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-26> (in Ukrainian)
3. Ksonzhyk, I. V., Matskiv, H. V., & Raiter, N. I. (2023). Elektronna komertsiiia subiektiv ahrobiznesu: oblikovyi aspekt [Electronic commerce of agribusiness entities: Accounting aspect]. In *Transformatsiini zminy natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii: zbirnyk tez VII vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 102–104). Dublyany: Lviv National Agrarian University. Available at: <https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1136/Тези%20МЕВ%20маркетинг%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=102> (in Ukrainian)
4. Pro platizhni posluhy: Zakon Ukrainy vid 30 chervnia 2021 roku No. 1591-IX [On payment services: Law of Ukraine No. 1591-IX, June 30, 2021]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (in Ukrainian)
5. Polozhennia pro vypusk elektronnykh hroshei ta zdiisnennia platizhnykh operatsii z nymy: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 29.09.2022 No. 210 [Regulations on the issuance of electronic money and payment transactions: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 210, September 29, 2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#Text> (in Ukrainian)
6. Pro vnesennia zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho banku Ukrainy z pytan zdiisnennia operatsii z elektronnykh hroszyma: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24.07.2015 No. 481 [On amendments to certain regulatory acts of the National Bank of Ukraine regarding

electronic money transactions: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 481, July 24, 2015]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0481500-15#Text> (in Ukrainian)

7. Directive 2009/110/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions. EUR-lex. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0110>

8. Innovatsiina polityka zarubizhnykh krain: kontseptsii, stratehii, priorityty: informatsiino-analitychni materialy [Innovative policy of foreign countries: Concepts, strategies, priorities: Information-analytical materials]. Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan nauky i osvity. Available at: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36385.pdf> (in Ukrainian)

9. Supporting rural communities and agriculture with reliable, consistent credit and financial services. *FarmCredit*. Available at: <https://farmcredit.com>

10. Ahrobiznes potrebuie novykh fininstrumentiv. Sered nykh – elektronni ahrarni rozpysky [Agribusiness needs new financial instruments, including electronic agrarian receipts]. *AgroPortal*. Available at: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/agrobiznes-potrebuye-novyh-fininstrumentiv-sered-nih-elektronni-ahrarni-rozpiski> (in Ukrainian)

11. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 2 hrudnia 2010 roku No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine No. 2755-VI, December 2, 2010]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (in Ukrainian)

12. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 1991 roku No. 1023-XII [On consumer rights protection: Law of Ukraine No. 1023-XII, May 12, 1991]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (in Ukrainian)

13. Instruktsiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 No. 291 [Instructions on the application of the accounting chart of accounts for assets, capital, liabilities, and economic operations of enterprises and organizations: Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 291, November 30, 1999]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (in Ukrainian)

14. Shchorichnyi zvit z oversaitu: holovni fakty pro oversait infrastruktury finansovoho rynku v 2023 rotsi [Annual oversight report: Key facts about financial market infrastructure oversight in 2023]. Natsionalnyi bank Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schorichniy-zvit-z-oversaytu-golovni-fakti-pro-oversayt-infrastrukturi-finansovogo-rinku-v-2023-rotsi> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-7>

УДК 657.6:65.011.56:004

Портоварас Т.Р.кандидат економічних наук, докторантка,
Західноукраїнський національний університет**Лукановська І.Р.**кандидат економічних наук, докторантка,
Західноукраїнський національний університет**Portovaras Tetiana**Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student,
West Ukrainian National University**Lukanovska Iryna**Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student,
West Ukrainian National University

КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ: КРИТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ І КРИТЕРІЙ ВИБОРУ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

COMPUTERIZATION OF ANALYSIS AND CONTROL: A CRITICAL ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES AND SOFTWARE SELECTION CRITERIA

У роботі досліджено інтегровані систем для цілей управління суб'єктом господарювання із аналітично-контрольними функціями, які дозволяють формувати якісну інформаційну базу управління. Виокремлено бухгалтерські програми українських виробників аналітичного спрямування, які є адаптовані під українське законодавство та розширюють можливості проведення аналізу. Запропоновано програмні продукти комп'ютеризації контролю, які дозволяють оптимізувати контрольні завдання і підвищувати рівень продуктивності працівників. Визначено основні критерії вибору програмного продукту, що дозволить керівникам обрати оптимальний, максимально адаптований до їх суб'єкта варіант програми, що орієнтується на запити управління. Визначено переваги комп'ютеризації економічного аналізу і контролю, що позитивно відображається на якості прийняття управлінських рішень в конкурентних умовах функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: комп'ютеризація, економічний аналіз, контроль, інформація, інформаційні системи, програмні продукти.

In conditions of instability, the need for computerization of economic analysis and control increases, since for effective management it is necessary to quickly generate economic information in accordance with the requests of managers and other interested parties. The purpose of the article is to critically assess the computerization of analysis and control and their software in modern conditions from the standpoint of improving the quality of management of business entities. The areas of computerization of business processes (integrated systems, analytical and control software products) are proposed, which take into account the scale of the business entity, management requests and allow the management of the enterprise to quickly achieve the set goals. As a result of the analysis, a list of systems that are difficult to integrate into Ukrainian enterprises was formed, which is related to both their high cost and organizational and algorithmic complexity. The accounting programs of Ukrainian manufacturers of analytical direction are singled out, which are adapted to Ukrainian legislation and expand the possibilities of conducting analysis. Software products for the computerization of control are proposed, which allow optimizing control tasks and increasing the level of employee productivity. This contributes to the achievement of the set goals of business entities in terms of balancing activities and ensuring resource savings. Summarizing the methodological provisions of economic analysis and control of business entities, the main criteria for choosing a software product are determined, which will allow managers to choose the optimal development option based on management requests. The application of the proposed approach will allow managers to choose the optimal, maximally adapted to their subject program option, oriented to management requests. The advantages of computerization of economic analysis and control have been determined, which positively affects the quality of management decision-making in the competitive conditions of the business entity's functioning. It has been proven that the adaptation of computer technologies in the process of conducting economic analysis and control of the activities of enterprises increases the quality of their implementation, transparency, accuracy and the choice of the optimal development scenario. Prospects for further research should be aimed at studying the problems, advantages and disadvantages of using different software products in accordance with the management requests of the business entity. This will contribute to the identified advantages and disadvantages in the process of their adaptation to the economic process.

Keywords: computerization, economic analysis, control, information, information systems, software products.

Постановка проблеми. Нестабільна економічна ситуація та воєнні дії в Україні виступають вагомою причиною пошуку шляхів покращення аналізу та контролю діяльності суб'єктів господарювання, зокрема й у комп'ютерному середовищі. Оскільки зараз є потреба у пошуку оптимальних комп'ютерних програм, здатних проводити якісний аналіз та контроль для уникнення та попередження ризиків у процесі діяльності підприємств, дослідження підходів до проведення оцінки надзвичайно актуальне.

Сучасні виклики в економічній системі українських підприємств формують відповідні вимоги до ведення аналізу та контролю, зокрема й орієнтовані на процеси комп'ютеризації та вдалої інтеграції в інформаційну базу суб'єктів господарювання. Адже дослідження показують, що ефективність управлінської діяльності залежить від якості та швидкості проведення аналітично-контрольних дій на підприємстві. Так, якісно і своєчасно проведений аналіз дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які дозволять вибрати правильну стратегію розвитку та забезпечити його прибутковість. Щодо проведення якісного контролю, то він виступає запорукою уникнення ризиків в уже сформованій стратегії розвитку підприємства та вносить корективи в діяльність, орієнтуючись на цілі та завдання суб'єкта господарювання. Це спонукає до пошуку шляхів удосконалення процесу проведення аналізу та контролю діяльності підприємства та формування нових реалій щодо його оцінок. Розвиток комп'ютерних технологій відкриває нові перспективи для проведення аналітично-контрольних дій щодо діяльності суб'єкта господарювання, які уможливають кращий вибір напрямів діяльності. У цьому контексті, набуває актуальності дослідження комп'ютерних програм щодо здійснення аналізу та контролю з метою протидії негативним явищам та забезпеченню сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань комп'ютеризації аналізу займалися такі науковці, як В. Григорків, Л. Буяк, А. Верстяк, М. Григорків, О. Савко [1], О. Олійник, В. Євдокимов [8], С. Співак, І. Дідик, Т. Скурський, О. Житко [12], І. Замула [3], М. Кулинич [7], Н. Хорунжак [14] тощо.

Питаннями щодо комп'ютеризації контролю займалися такі науковці як А. Кашперська [6], О. Петрук [9], С. Івахненко [5] тощо.

Щодо даного дослідження питання, то слід відмітити, що із розвитком інформаційних технологій постійно удосконалюються і функції програмних продуктів, які орієнтуються на управлінські запити та сучасні виклики.

Тому існує потреба у подальшому розвитку науково-методичних підходів щодо аналізу та контролю із використанням комп'ютерних технологій.

Мета статті полягає у критичній оцінці комп'ютеризації аналізу і контролю та їх програмного забезпечення в сучасних умовах з позиції підвищення рівня якості управління суб'єктами господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні виклики в економічній системі формують нові умови проведення аналізу та контролю на суб'єктах господарювання. Однією з найважливіших вимог, які при цьому ставляться, є скорочення часу на проведення аналітичних і контрольних процедур. Це спонукає до комп'ютеризації аналітично-контрольних процесів, яка, безумовно, дозволяє оптимізувати рутинну роботу на підприємстві та оперативніше приймати ефективні управлінські рішення з питань його тактичного та стратегічного розвитку. В цьому плані процес діджиталізації є одним з найдієвіших важелів оптимізації витрат та підвищення результативності господарювання підприємства. Однією з суттєвих проблем реалізації завдання впровадження чи розвитку комп'ютеризації процесів аналізу та контролю є наявність кадрів певної кваліфікації. У зв'язку з цим завданням керівників управлінських ланок є розширення та удосконалення компетентностей тих працівників, які займаються використанням комп'ютерного середовища відповідно до завдань підприємства. Окрім цього, комп'ютеризація вимагає витрат, які включають розробку, впровадження та сервіс програмного забезпечення.

Але, незважаючи на це, комп'ютеризація аналітичних і контрольних процесів є позитивним явищем, яке дозволяє знизити можливі помилки керівників управлінських ланок при розрахунку економічних показників. Допущені помилки у процесі розрахунку можуть привести до прийняття неефективних управлінських рішень, і як результат – виникнення негативних явищ на самому підприємстві. Натомість комп'ютеризація процесів аналізу і контролю на підприємстві є дозволяє автоматизувати виконання управлінських завдань відповідно до напрямку діяльності суб'єкта господарювання, а також прискорити формування інформаційної бази ефективного управління на підприємстві. Однак для того, щоб встановити чи сама комп'ютеризація є доцільною та вигідною для суб'єкта господарювання потрібно провести:

– оцінку економічного ефекту від застосування комп'ютеризації на підприємстві;

– розрахунок необхідних коштів для комп'ютеризації бухгалтерських процесів та можливий розмір економії коштів;

– обґрунтування правильності вибору доцільного комп'ютерного продукту, зокрема й в питанні оптимальності вартості та відповідності специфіці діяльності суб'єкта господарювання.

Окрім цього, для того, щоб постійно бути в курсі інновацій, доцільно активно моніторити характеристики програмних продуктів і їхній розвиток. В умовах сьогодення існує безліч програмних продуктів, які розроблені під певні цілі та завдання діяльності суб'єктів господарювання. Проте, оптимальний вибір програмного продукту залежить, передусім, від специфіки діяльності та мети конкретного підприємства.

Враховуючи сучасні умови, комп'ютеризація економічного аналізу і контролю спрямована на:

1) автоматизацію управління суб'єкта господарювання, яка передбачає комплексні системні рішення для ефективного ведення бізнесу. Найбільш популярною інтегрованою системою управління процесами на підприємстві є ERP (Enterprise Resource Planning). Вона дозволяє оптимізувати управління фінансами, активами, продажами, ланцюгом поставок, закупівлями, виробництвом, сервісом тощо. Завдяки Інтернету та хмарним технологіям обчислення ця система стала надзвичайно зручною та доступною, що стало основою зменшення витрат на інфраструктуру і апаратне забезпечення. В сучасному економічному просторі система ERP є невід'ємною складовою багатьох суб'єктів господарювання у різних галузях оскільки вона пропонує великий спектр функцій для управління

бізнес процесами на різних рівнях. Окрім цього вона має таку структуру, яка інтегрує різні функції і проводить обмін економічними даними у середовищі функціонування господарюючого суб'єкта. Основним принципом діяльності ERP системи є збір інформації в одному сховищі (централізованому), що є суттєвою перевагою у процесі формування управлінських рішень різними управлінськими ланками (директор, бухгалтер, менеджер). Враховуючи великий масив даних, які генеруються у суб'єктах господарювання, ERP система є важливим програмним продуктом, який здатний забезпечити інформаційно ефективне управління бізнес-процесами;

2) проведення оптимізації процесів, що відбуваються на підприємстві, зокрема складських. Основними функціями таких систем, до прикладу WMS, є контроль за операціями на складі, відслідковування товарів та їх розміщення, відвантаження та відправка замовлень. Система гарантує високу ефективність процесів управління на складі і збільшує оборотність на 10–30%. Слід відмітити, інтеграція WMS і ERP систем стає важливим елементом розвитку програмних продуктів загалом і, серед іншого, дає змогу об'єднати велику кількість бізнес процесів, зокрема управління виробництвом, запасами, фінансами і логістикою.

Слід зауважити, що наведені вище основні, але далеко не вичерпні програмні продукти, репрезентовані на сучасному ринку для ефективної діяльності суб'єктів господарювання (табл. 1). При виборі найбільш придатного програмного продукту для конкретного суб'єкта, доцільно враховувати його можливості та здатність задовольняти завдання та цілі діяльності.

Таблиця 1

Програми автоматизації управління суб'єкта господарювання

№	Найменування ПП	Можливості програмного продукту (комп'ютерної програми)
1	2	3
1	ERP (Enterprise Resource Planning)	управління запасами, збут і постачання, проектування, управління виробництвом, управління проектами, управління якістю, управління фінансами, управління сервісним обслуговування, управління транспортом
2	MRP (Material Requirements Planning)	планування матеріально-технічного постачання, управління виробництвом на підприємстві, планування матеріальних ресурсів, управління запасами, управління плановими поставками, управління фінансовими ресурсами, комплексна оцінка результатів діяльності підприємства
3	SCM (Supply Chain Management)	планування календарних графіків, проектування мереж поставок, моделювання різних ситуацій, аналіз виконання операцій, відстеження логічних операцій і контроль за їх виконання
4	PDM (Product Development Management)	управління інженерними даними, управління інформацією про вибір, управління технічними даними, управління технічною інформацією, управління зображеннями і документами, маніпулювання інформацією, що відноситься до виробу

Закінчення таблиці 1

1	2	3
5	WMS (Warehouse Management System)	управління складськими процесами, контроль за операціями на складі, відслідковування товарів, розміщення товарів, відвантаження та відправка замовлень.
6	CAD/CAM (Computer-Aided Design/Manufacturing)	управління проектно-конструкторськими документами, управління грошовими потоками на підприємстві, управління майбутнім виробництвом;
7	BPM (business process management)	управління бізнес-процесів, управління ефективністю діяльності підприємства, моделювання бізнес-процесів, зберігання усіх описів бізнес-процесів в єдиному сховищі, аналізу управлінських процесів на підприємстві, аналіз і формування звітів за результатами діяльності бізнес-процесів

Джерело: [4; 10; 11; 15]

Варто зауважити, що інтегровані системи достатньо дорого вартісні, тому вони доцільні для великих підприємств. Щодо їхнього впровадження у середній бізнес, то воно більш проблематичне, а для малих суб'єктів господарювання недоцільне.

Для проведення економічного аналізу, автоматизації аналітичних функцій діяльності суб'єкта господарювання та їхнього розширення в напрямі орієнтування на виклики зовнішнього середовища, можуть використовуватися програмні продукти, які призначені для комп'ютеризації обліку. Основними програмними продуктами цього класу українських виробників є: MASTER:Бухгалтерія, М.Е.Doc, Dilovod, iFin, Дебет Плюс, Smartfin.ua, Bookkeeper (табл. 2).

Отже, слід відмітити, що Bookkeeper, iFin та М.Е.Doc є бухгалтерськими програмами, які відправляють електронні звіти суб'єктів господарювання до органів контролю. Ці програми допомагають здійснювати контроль за

діяльністю підприємств різних форм власності та уникати помилок у процесі проведення обчислень при формуванні фінансової звітності.

Не менш важливими для забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств є програмні продукти з комп'ютеризації контролю (табл. 3), які дозволяють проводити оптимізацію завдань, підвищувати рівень продуктивності працівників та досягати поставлених цілей господарювання.

З усього різноманіття наявних програм комп'ютеризації контролю та аналізу кожен господарюючий суб'єкт має обирати максимально придатний для нього продукт. Важливим елементом у виборі ефективного програмного продукту є чітко визначенні завдання діяльності суб'єкта господарювання. У процесі вибору оптимального програмного продукту аналізу та контролю підприємства необхідно дотримуватись критеріїв, репрезентованих на рис. 1.

Таблиця 2

Програмні продукти українських виробників для цілей аналізу

п/п	Найменування ПП	Характеристика використання
1	MASTER:Бухгалтерія	для бухгалтерського і податкового обліку, яка повністю адаптована під українське законодавство
2	М.Е.Doc	для відправлення звітності суб'єктів господарювання до контролюючих органів і для обміну інформацією (первинними документами) між контрагентами
3	Dilovod	для бухгалтерського та управлінського обліку, а також для обліку запасів та формування звітності
4	iFin	для відправлення електронної звітності контролюючим органам та у процесі формування здійснює контроль за її складанням;
5	Дебет Плюс	для ведення бухгалтерського, фінансового і оперативного обліку (використовує типові налаштування документів, проводок і звітів)
6	Smartfin.ua	для бухгалтерського обліку фізичної особи підприємця (облік доходів, кадрова документація, розрахунків, звітність)
7	Bookkeeper	для бухгалтерського обліку підприємств та надання електронної звітності фізичних осіб підприємців, бухгалтерів-аутсайдерів та неприбуткових підприємств

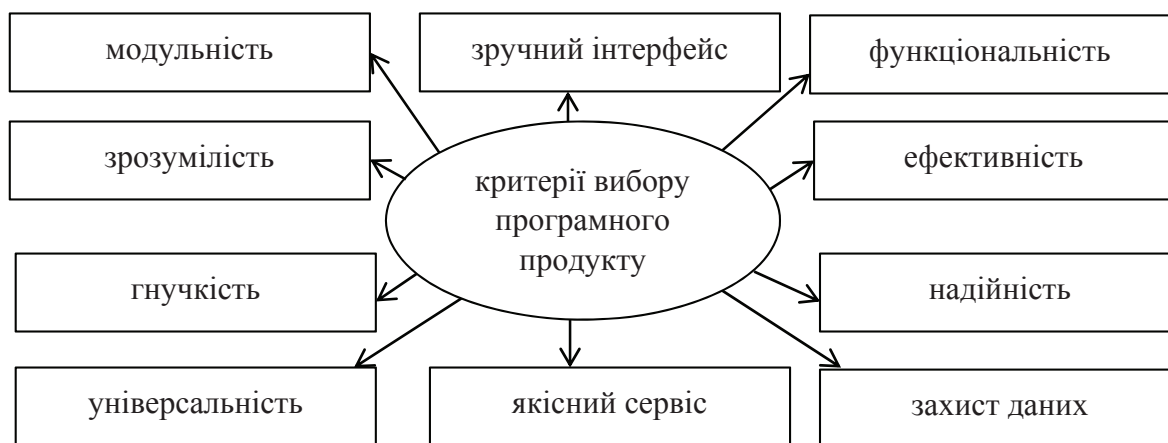
Джерело: [13]

Таблиця 3

Програмні продукти для проведення контролю на підприємстві

п/п	Найменування ПП	Характеристика використання
1	RemOnline	для контролю діяльності працівників підприємства та забезпечення ефективного управління у процесі роботи та взаємодії з клієнтами
2	CleverControl	для контролю працівників підприємства та формування звітів щодо їх діяльності
3	Alloy SAM	для виявлення надлишкових ліцензій та невикористаних додатків, тобто для проведення контролю за встановленим програмним забезпеченням на підприємстві
4	DocuSnap	для контролю за встановленими програмами та дотриманням ліцензій із використанням зрозумілої інформаційної панелі
5	LOGINventory	для контролю за обслуговуванням великих і складних технологічних сегментів (хмарні активи, Windows, Linux, Unix тощо)
6	Spiceworks Network Inventory	для контролю програмного забезпечення, автоматичного виявлення відхилень у Windows, Linux і Mac та документування встановлених подій, змін тощо

Джерело: [10; 11; 15]

**Рис. 1. Критерії вибору програмного продукту для проведення аналізу і контролю у процесі діяльності суб'єкта господарювання**

Джерело: сформовано відповідно до [6]

Таким чином, комп'ютеризація аналізу і контролю у процесі діяльності суб'єктів господарювання дозволяє:

- автоматизувати та удосконалити процеси управління із врахуванням мети і завдань суб'єкта господарювання;

- підвищити рівень системності проведення аналізу і контролю, що уможливило формування якісної економічної інформації;

- розширити горизонти досліджень аналітичних показників та їх контроль щодо правдивості, оптимальності і повноти;

- детальне і своєчасне обчислення показників аналізу та контролю відповідно до потреб керівників підприємства;

- вирішення завдань аналізу та контролю для коригування діяльності та досягнення позитивного кінцевого результату;

– задовольняти аналітично-контрольні запити із мінімальною затратою часу та можливістю коригування періодів дослідження.

Висновки. Отже, враховуючи сучасні економічні виклики та потреби бізнесу, слід посилювати процес комп'ютеризації аналізу та контролю на суб'єктах господарювання. Адаптація комп'ютерних технологій в процесі ведення економічного аналізу та контролю діяльності підприємств підвищує якість їхнього проведення, прозорість, точність та вибір оптимального сценарію розвитку. Із впровадженням програмних продуктів суттєво змінюється якість і результативність діяльності підприємств, а також і рівень вимог до сучасних керівників різних рівнів управління (в тому числі бухгалтера, директора підприємства). Окрім цього, доцільно відмітити,

що автоматизація різних типів управлінських процесів на підприємстві дозволяє скоротити час на аналіз та контроль, покращити точність розрахунків економічних показників, забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень, якісний контроль за бізнес процесами та дотримання чинних нормативно-правових документів.

В перспективі актуальними напрямами наукових досліджень, що мають на меті підвищення ефективності та точності обробки даних, можуть стати: вивчення можливостей

використання штучного інтелекту для проведення аналізу та контролю; складання алгоритмів для виявлення аномальних даних у фінансових операціях, виробничих і інших процесах; розробка алгоритмів прогнозування на основі аналізу історичних даних для прогнозування потреб ринку, попиту на продукцію, ймовірності виникнення ризиків та ін.; автоматизація аналізу фінансових даних, перевірка відповідності нормативним вимогам та інструменти для запобігання шахрайству, що є важливою складовою сучасного контролю та аудиту.

Список використаних джерел:

1. Григорків В.С., Буяк Л.М., Верстяк А.В., Григорків М.В., Савко О.Я. Впровадження інформаційних систем управління виробничими підприємствами: прикладний аналіз. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2018. № 1–2(69–70). С. 142–151. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2018/23.pdf>.
2. Дубина М., Козляниченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Випуск № 3 (19). С. 21–32.
3. Замула І.В. Аналіз фінансового стану підприємства в умовах комп'ютеризації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 16(44). С. 199–202.
4. Захарченков О.С. Практичні рекомендації по впровадженню ERP-системи в e-commerce. *Бізнес-навігатор*. 2024. Випуск 4 (77). С. 20–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-4>.
5. Івахненко С.В. Електронні технології звітування як передумова аналізу та контролю фінансової звітності. *Облік і фінанси АПК: Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2008. № 4. С. 67–76.
6. Кашперська А.І. Технологічні інструменти моделювання системи внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-143-149>.
7. Кулинич М., Матвійчук І., Сафарова А., Герасименко Т. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2021. № 64. С. 57–63.
8. Олійник О.В., Євдокимов В.В. Технологія комп'ютеризації економічного аналізу як окремого виду економічної діяльності. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. № 28. С. 263–271.
9. Петрук О.М., Легенчук С.Ф. Облік і контроль міжнародних розрахунків із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій. *Вісник ЖДТУ*. 2005. № 2 (32). С. 152–166.
10. Програма контролю співробітниками. URL: <https://remonline.ua/features/employee-management/>.
11. Розумний контроль продуктивності праці. URL: <https://clevercontrol.com/uk/employee-monitoring/>.
12. Співак С., Дідик І., Скурський Т., Житко О. Роль комп'ютерних програм для аналізу фінансово-господарського стану підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 702–707. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ssmgsp.pdf>.
13. Українські програми для ведення обліку. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/perehodimo-na-ukrayinske>.
14. Хорунжак Н.М. Аналіз переваг і недоліків системи документування в умовах автоматизованих інформаційних систем обліку. *Наукові записки : Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. 2003. Випуск 12. С. 10–12.
15. 10 найкращих програм для обліку та інвентаризації ПЗ та ліцензій. URL: <https://www.softinventive.com.ua/best-software-inventory-tools>.

References:

1. Hryhorkiv V. S., Buiak L. M., Verstiak A. V., Hryhorkiv M. V., Savko O. Ya. (2018). Vprovadzhennia informatsiinykh system upravlinnia vyrobnychymy pidpriemstvamy: prykladnyi analiz [Implementation of information systems of management of production enterprises: applied analysis]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, no. 1–2(69–70), pp. 142–151. Available at: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2018/23.pdf> (in Ukrainian)
2. Dubyna M., Kozlianchenko O. (2019). Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva [Conceptual aspects of the study of the essence of digitization and

its role in the development of modern society]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3 (19), pp. 21–32. (in Ukrainian)

3. Zamula I. V. (2020). Analiz finansovoho stanu pidpriemstva v umovakh kompiuteryzatsii [Analysis of the financial state of the enterprise in the conditions of computerization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*, no. 16(44), pp. 199–202. (in Ukrainian)

4. Zakharchenkov O. S. (2024). Praktychni rekomendatsii po vprovadzhenniu ERP-systemy v e-commerce [Practical recommendations for implementing an ERP system in e-commerce] *Biznes-navihator*, no. 4 (77), pp. 20–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-4> (in Ukrainian)

5. Ivakhnenkov S. V. (2008). Elektronni tekhnologii zvituvannia yak peredumova analizu ta kontroliu finansovoi zvitnosti [Electronic reporting technologies as a prerequisite for analysis and control of financial reporting]. *Oblik i finansy APK: Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychy zhurnal*, no. 4, pp. 67–76. (in Ukrainian)

6. Kashperska A. I. (2019). Tekhnologichni instrumenty modeliuvannia systemy vnutrishnoho kontroliu pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Technological tools for modeling the internal control system of restaurant enterprises]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-143-149> (in Ukrainian)

7. Kulynych M., Matviichuk I., Safarova A., Herasymenko T. (2021). Didzhitalizatsiia obliku, analizu ta opodatkovannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Digitization of accounting, analysis and taxation in the enterprise management system]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 64, pp. 57–63. (in Ukrainian)

8. Oliinyk O. V., Yevdokymov V. V. (2010). Tekhnologii kompiuteryzatsii ekonomichnoho analizu yak okremoho vydu ekonomichnoi diialnosti [Technology of computerization of economic analysis as a separate type of economic activity]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, no. 28, pp. 263–271. (in Ukrainian)

9. Petruk O. M., Lehenchuk S. F. (2005). Oblik i kontrol mizhnarodnykh rozrakhunkiv iz zastosuvanniam informatsiino-kompiuternykh tekhnologii [Accounting and control of international settlements using information and computer technologies]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2 (32), pp. 152–166. (in Ukrainian)

10. Prohrama kontroliu spivrobitnykamy [Employee control program]. Available at: <https://remonline.ua/features/employee-management/> (in Ukrainian)

11. Rozumnyi kontrol produktyvnosti pratsi [Smart control of labor productivity]. Available at: <https://clevercontrol.com/uk/employee-monitoring/> (in Ukrainian)

12. Spivak S., Didyk I., Skurskyi T., Zhytko O. (2021). Rol kompiuternykh prohram dlia analizu finansovo-hospodarskoho stanu pidpriemstva [The role of computer programs for analyzing the financial and economic condition of the enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2 (25), pp. 702–707. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ssmgsp.pdf> (in Ukrainian)

13. Ukrainski prohramy dlia vedennia obliku [Ukrainian accounting programs]. Available at: <https://finacademy.net/ua/materials/article/perehodimo-na-ukrayinske> (in Ukrainian)

14. Khorunzhak N. M. (2003). Analiz perevah i nedolikiv systemy dokumentuvannia v umovakh avtomatyzovanykh informatsiinykh system obliku [Analysis of the advantages and disadvantages of the documentation system in the conditions of automated accounting information systems]. *Naukovi zapysky : Zbirnyk naukovykh prats kafedry ekonomichnoho analizu*, no. 12, pp. 10–12. (in Ukrainian)

15. 10 naikrashchykh prohram dlia obliku ta inventoryzatsii PZ ta litsenzii [10 best programs for accounting and inventory of software and licenses]. Available at: <https://www.softinventive.com.ua/best-software-inventory-tools> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-8>
УДК 657

Скиба Г.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Солодовник Н.В.

здобувач вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Беженар І.М.

кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,
кооперації та агропромислової інтеграції,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Solodovnyk Nataliia

Higher Education Student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Bezhenar Inna

Candidate of Economic Sciences,
Senior Research Fellow of the Department of Entrepreneurship,
Cooperation and Agro-industrial Integration,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ЗАСІБ СТВОРЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ACCOUNTING POLICY AS A MEANS OF CREATING ANALYTICAL INFORMATION FOR MANAGERIAL DECISIONS AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті розглядаються теоретичні основи формування облікової політики підприємства, з акцентом на ключові принципи та методи, які визначають її розробку та реалізацію. Дослідження починається з аналізу фундаментальних принципів бухгалтерського обліку, таких як об'єктивність, послідовність і сутєвість, які є основою для створення облікової політики. Особливу увагу приділено вибору та застосуванню облікових методів, з урахуванням їхнього впливу на практику обліку підприємства та їхньої відповідності міжнародним і національним стандартам. Стаття також аналізує різні підходи до формування облікової політики, такі як централізовані та децентралізовані моделі, їхні переваги та недоліки, а також особливості застосування в умовах сучасного бізнес-середовища. Це включає порівняння традиційних і сучасних підходів до облікових процесів, а також адаптацію облікової політики до змін у економічних умовах та законодавстві. Розглядається, як різні підходи можуть вплинути на фінансову прозорість, прийняття управлінських рішень та управління ризиками на підприємстві. У статті ґрунтовно розглянуто облікову політику як інструмент організації бухгалтерського обліку, який забезпечує коректне відображення фінансових

операцій та складання достовірної фінансової звітності. Облікова політика розглядається як механізм, що допомагає узгодити облікові записи з реальним фінансовим станом підприємства, сприяючи точності та своєчасності складання фінансових звітів. Особливий акцент зроблено на необхідності дотримання чинного законодавства, яке встановлює правила та норми ведення бухгалтерського обліку. Увагу також приділено тому, як ефективне впровадження облікової політики може сприяти покращенню фінансового контролю, зниженню ймовірності помилок і шахрайства, а також підвищенню загальної фінансової стабільності підприємства. Розглянуто інтеграцію облікової політики з іншими управлінськими аспектами, такими як стратегічне планування, управління ризиками та корпоративне управління. Стаття підкреслює важливість облікової політики у забезпеченні прозорості фінансових процесів, підвищенні ефективності управління ресурсами та сприянні стратегічному розвитку підприємства. Виявлено вплив облікової політики на прийняття управлінських рішень, оптимізацію фінансових потоків та мінімізацію фінансових ризиків. Крім того, запропоновано стратегії для вдосконалення облікової політики підприємства, які включають впровадження сучасних технологій обліку, таких як автоматизація облікових процесів та використання спеціалізованого програмного забезпечення. Крім того, у статті аналізуються аспекти оптимізації методів оцінки активів і зобов'язань, зокрема, використання сучасних підходів до амортизації основних засобів, оцінки запасів і фінансових інструментів. Наголошується на важливості підвищення кваліфікації працівників, що займаються бухгалтерським обліком, та необхідності безперервного навчання і професійного розвитку для відповідності сучасним вимогам обліку та звітності. Результати дослідження мають значну практичну цінність і можуть бути корисними для керівників підприємств, бухгалтерів та аудиторів у процесі формування та впровадження облікової політики, орієнтованої на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сподівається, що ці рекомендації сприятимуть покращенню облікових практик на підприємствах різних галузей економіки.

Ключові слова: облікова політика підприємства, етапи моделювання, облік, документообіг, нормативно-правова база, стратегічний розвиток підприємства.

The article explores the theoretical foundations of developing a company's accounting policy, particularly revealing the core principles and methods underlying its formulation and implementation. The analysis starts with fundamental accounting principles such as objectivity, consistency, and relevance, which form the basis for developing the accounting policy. The principles of choosing and applying accounting methods are examined in detail, including their impact on the company's accounting practices and their alignment with international and national standards. Attention is given to the analysis of various approaches to forming accounting policies, such as centralized and decentralized models, their advantages and disadvantages, as well as their application in the context of modern business environments. This includes comparing traditional and contemporary approaches to accounting processes and adapting accounting policies to changing economic conditions and legislative requirements. The impact of different approaches on financial transparency, managerial decisions, and enterprise risks is also considered. The article thoroughly examines the accounting policy as a tool for organizing accounting that ensures proper reflection of financial transactions and the preparation of reliable financial statements. Accounting policy is viewed as a mechanism that helps ensure that accounting records accurately reflect the company's financial status, contributes to the accuracy and timeliness of financial reporting. The importance of adhering to current legislation, which defines the frameworks and standards for accounting practices, is also emphasized. The article highlights how effectively implemented accounting policies can improve financial control, reduce errors and fraud, and enhance the overall financial stability of the company. Special attention is given to integrating accounting policies with other aspects of enterprise management, such as strategic planning, risk management, and corporate governance. The role of accounting policy in ensuring the transparency of financial processes, increasing resource management efficiency, and promoting strategic development is defined. The article also proposes a strategy for enhancing the company's accounting policy, which includes implementing modern accounting technologies, such as automating accounting processes and using specialized software. In addition, the article addresses the optimization of asset and liability valuation methods, particularly focusing on the application of modern approaches to the depreciation of fixed assets, inventory valuation, and financial instruments. The importance of enhancing the qualifications of accounting personnel and the necessity for continuous training and professional development to meet contemporary accounting and reporting requirements are emphasized. The results of the study have significant practical relevance and can be useful for company managers, accountants, and auditors in the process of developing and implementing accounting policies aimed at improving the efficiency of economic and financial activities and ensuring the long-term development of the enterprise. It is hoped that these recommendations will contribute to the improvement of accounting practices in enterprises across various sectors of the economy.

Keywords: enterprise accounting policy, modeling stages, accounting, document flow, regulatory framework, strategic development of the enterprise.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток облікових систем спрямований на вирішення викликів, пов'язаних із глобальними трансформаціями, що охоплюють всі сфери суспільного життя та впливають на нові економічні процеси. Такі зміни вимагають не лише підтримки існуючих облікових систем, але й розробки адаптивних стратегій,

орієнтованих на узгодження національного обліку з міжнародними стандартами та вимогами. Умови глобалізації економіки підвищують вимоги до якості облікової інформації, яка має чітко відображати фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Фінансова звітність є основним джерелом для управління та аналізу фінансових результатів,

а облікова політика служить внутрішнім регламентуючим документом, що забезпечує її формування.

Для досягнення цілей бухгалтерського обліку, спрямованих на надання зовнішнім користувачам інформації про фінансовий та майновий стан підприємства, необхідно встановити чіткі принципи та правила, які застосовуються під час формування та відображення фінансової інформації. Проте, жорстке нормативне регулювання бухгалтерського обліку, властиве плановій економіці, обмежує здатність облікової системи швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В цьому контексті облікова політика підприємств стає важливим інструментом, що дозволяє ефективно поєднувати державне регулювання з внутрішньою ініціативою підприємства у питаннях організації та ведення бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у розвиток теоретичних і методологічних основ облікової політики зробили провідні українські науковці, серед яких варто відзначити Бойчука А.А., Васильєву Л.М., Веригу Ю.А., Давидова Г.М., Карпушенка М.Ю., Кундрю-Висоцьку О.П., Лень В.С., Пушкara М.С. та інших.

Незважаючи на вагомий внесок цих дослідників у формування облікової політики та її правове регулювання, слід зауважити, що дослідження теоретичних, методологічних і організаційних аспектів створення єдиної концепції облікової політики в підприємницькій діяльності залишається актуальним і потребує подальшого вивчення.

Сучасні умови ведення бізнесу висувають підвищені вимоги до безперервного внутрішнього контролю за дотриманням положень облікової політики під час формування фінансових показників, що відображають результати діяльності підприємства. Це спонукає до переосмислення традиційних підходів і розробки нових концепцій. Існуючі недоліки в організаційних і методичних положеннях щодо формування облікової політики, а також у процедурах складання звітності відповідно до міжнародних стандартів, потребують постійного контролю та забезпечення зростаючих інформаційних потреб користувачів. Це визначає актуальність, мету, завдання та основні напрямки наукових досліджень у цій галузі.

Метою статті є удосконалення теоретичних, методичних і організаційних основ формування облікової політики суб'єктів господарювання, а також поліпшення її правового регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «облікова політика» в Україні регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XIV та Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Цей термін включає в себе комплекс принципів, методів і процедур, які підприємство використовує для підготовки та подання фінансової звітності. Він визначає підходи та стратегії до обліку фінансових операцій і складання звітності, що відображає фінансовий стан і результати діяльності підприємства.

Згідно із законодавством України, зокрема статтею 8 Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідальність за розробку облікової політики покладається на власника або уповноважений орган, що здійснює управління підприємством відповідно до установчих документів.

Отже, облікова політика є ключовим інструментом для формування фінансової звітності та важливим елементом фінансового обліку. Власник або відповідальна посадова особа, яка керує підприємством, несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення реєстрації всіх господарських операцій у первинних документах. Цей обов'язок охоплює не лише зберігання оброблених документів, реєстрів і звітності, але й ведення їх протягом встановленого терміну, який має складати не менше трьох років.

Керівництво підприємства зобов'язане створити умови, що сприятимуть ефективному веденню бухгалтерського обліку. Це передбачає забезпечення відповідності всіх структурних підрозділів, служб і персоналу вимогам і стандартам щодо правильного оформлення та своєчасного подання первинних документів. Така відповідальність не лише гарантує точність і достовірність обліку фінансових операцій, але й підтримує фінансову дисципліну та запобігає можливим порушенням.

Облікова політика підприємства є внутрішнім документом, який розробляється під керівництвом керівника та головного бухгалтера. Відповідальність за її впровадження покладається на головного бухгалтера або особу, відповідальну за ведення бухгалтерського обліку. Вони відіграють важливу роль у дотриманні всіх процедур і вимог, встановлених обліковою політикою, що забезпечує точність, достовірність і своєчасність бухгалтерського обліку. Їхні обов'язки також включають розробку та впровадження необхідних

процедур контролю, а також забезпечення дотримання стандартів бухгалтерського обліку всіма працівниками підприємства.

Облікова політика виступає основним інструментом, що забезпечує економічну автономію підприємства в умовах ринкової економіки. Відповідно до статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8], підприємство має наступні права:

- самостійно визначати свою облікову політику з урахуванням специфіки діяльності та потреб;
- обирати оптимальну форму ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись законодавчих вимог та особливостей функціонування;
- розробляти внутрішню систему обліку, контролю та звітності, що відповідає унікальним потребам підприємства;
- встановлювати процедури підпису бухгалтерських документів, які забезпечують їх легітимність;
- затверджувати внутрішні стандарти документообігу та обробки облікової інформації, включаючи аналітичний облік;
- відокремлювати філії, представництва та інші підрозділи в окремі баланси для точного відображення їх фінансової діяльності.

Облікова політика також забезпечує принцип послідовності, який передбачає сталість підходів до ведення обліку, що використовуються підприємством із року в рік. Зміни в обліковій політиці дозволяються лише у випадках, передбачених національними стандартами бухгалтерського обліку, і повинні бути ретельно обґрунтовані та відображені у фінансовій звітності. Ця політика відіграє ключову роль у підтриманні якості фінансової звітності, забезпечуючи її порівнянність та дозволяючи користувачам проводити аналіз фінансових результатів за різні періоди та порівнювати фінансові показники між різними підприємствами [13].

Основним завданням облікової політики є формування інтегрованої системи бухгалтерського обліку на підприємстві, яка охоплює всі елементи облікового процесу: теоретичний, організаційний та методичний аспекти (рис. 1).

Міжнародні стандарти фінансової звітності визнають облікову політику ключовим інструментом для створення фінансової звітності, що повинна забезпечувати надання повної та достовірної інформації про операції, події та обставини, до яких застосовуються відповідні облікові принципи. Процес розробки облікової політики згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової

звітності розпочинається з підготовки відповідного наказу або положення про облікову політику підприємства. Облікова політика повинна бути сформована так, щоб фінансова звітність підприємства відповідала кожному застосовному стандарту МСБО/МСФЗ. Хоча в деяких виняткових ситуаціях можливі відступи від вимог стандартів, це допускається лише тоді, коли це забезпечує правдивість фінансової звітності.

Необхідність визначення облікової політики зумовлена специфікою бухгалтерського обліку, де поняття істини може бути відносним. Така неоднозначність вимагає систематизації та узгодженості підходів. У цьому контексті, облікову політику можна розглядати як процес вибору певних стратегій і методів обліку, які забезпечують відображення реальної ситуації у фінансовій звітності. Крім того, облікова політика виконує роль впорядкування, стандартизації та регламентації облікових процедур, що забезпечує їхню послідовність і полегшує аналіз фінансових даних.

При розробці облікової політики одним із основних завдань є визначення факторів, що впливають на управлінську систему підприємства. Їхня класифікація відіграє важливу роль у розробці методології облікової політики. Систематизація та чітке впорядкування цих факторів дає змогу визначити стратегії та підходи, які забезпечать ефективне ведення бухгалтерського обліку та адаптацію облікових процедур до специфічних потреб підприємства.

Розробка облікової політики потребує ретельного аналізу всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Найефективнішим підходом є системний аналіз цих факторів, який дозволяє охопити їхню різноманітність і комплексно врахувати їхній вплив на функціонування підприємства:

1. Зовнішніх:

- нормативно-правові акти та документи з сфери підприємництва, бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств;
- основні принципи та стандарти бухгалтерського обліку;
- зовнішні стейкхолдери та їхні вимоги до фінансової звітності;
- система оподаткування та її вплив на бухгалтерський облік підприємства;
- структура та форми фінансової звітності;
- ефект інфляційних або дефляційних явищ на фінансові показники та облік;
- поява нових аспектів у соціальному, екологічному та інших сферах обліку.

2. Внутрішніх:

- форма власності та юридичний статус підприємства;

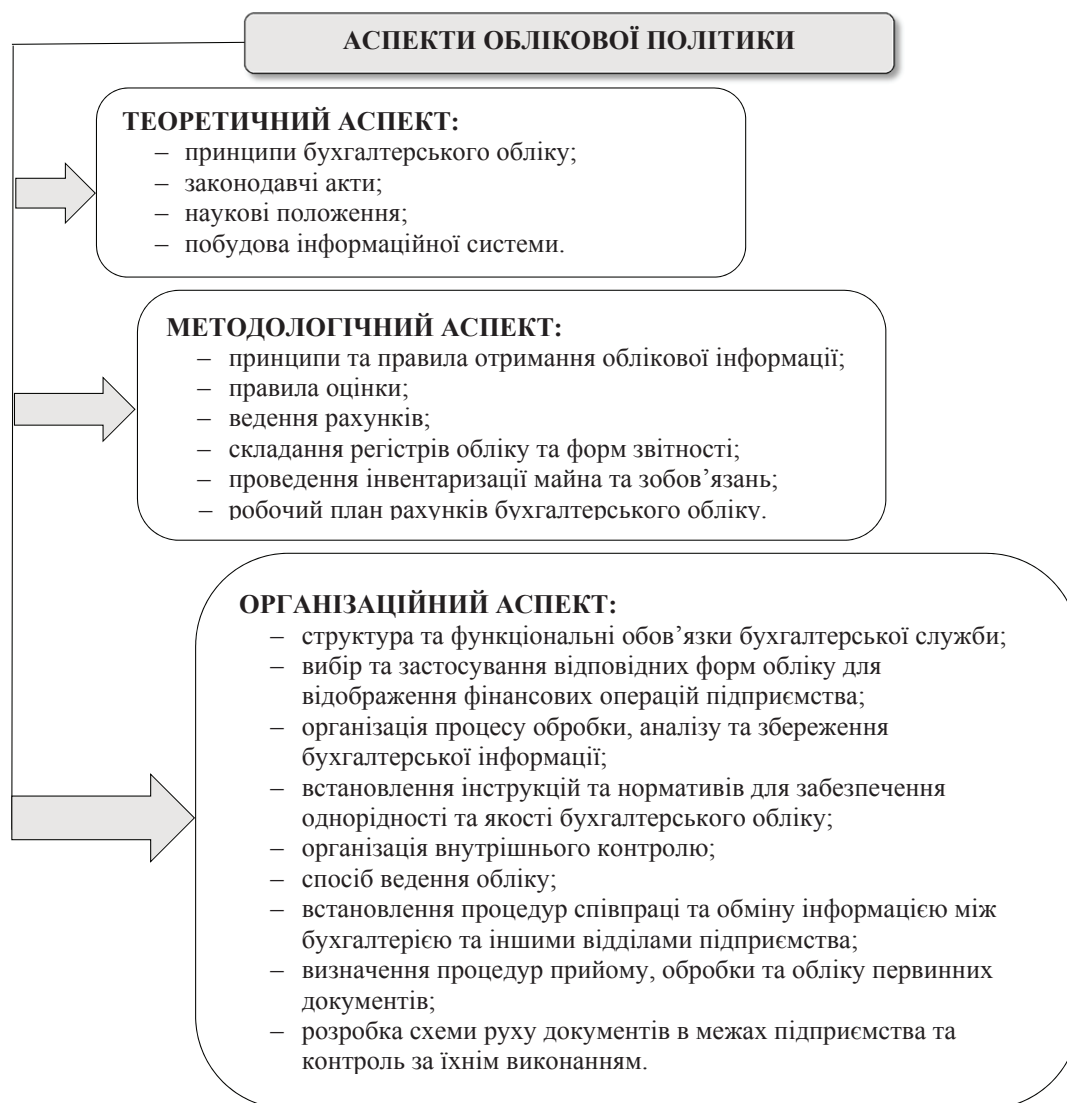


Рис. 1. Ключові напрями формування облікової політики на корпоративному рівні

Джерело: авторська розробка

- стратегії фінансового та економічного розвитку;
- інтеграція автоматизованих систем у виробничі та управлінські процеси;
- організаційна структура управління та її функціональні зв'язки;
- масштаби та обсяги діяльності підприємства;
- професійна кваліфікація керівництва та персоналу бухгалтерії;
- розподіл обов'язків та функцій у бухгалтерській службі;
- ефективна система внутрішнього контролю та аудиту;
- використання наукових розробок та програм для оптимізації діяльності.

Це дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки між різними аспектами діяльності

підприємства та адаптувати облікову політику до специфічних умов і потреб компанії. Ретельний аналіз і ефективне управління цими факторами забезпечує стабільну роботу бухгалтерського обліку та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, облікова політика є ключовим елементом в організації бухгалтерського обліку і підготовці фінансової звітності. Її розробка базується на основних принципах бухгалтерського обліку і враховує вимоги Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Процес розробки включає детальний аналіз та уточнення всіх аспектів обліку, а також чітке тлумачення різних питань бухгалтерського обліку. Основна мета полягає в забезпеченні точності і прозорості фінансової звітності, що є критично важливим для

прийняття управлінських рішень і взаємодії з зацікавленими сторонами.

Облікова політика охоплює всі події та операції, що відбуваються в господарській діяльності підприємства, включаючи економічні та соціальні аспекти. Її головною метою є інтеграція цих аспектів у єдиний інформаційний простір, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення стабільного та збалансованого розвитку підприємства.

При розробці облікової політики важливо враховувати взаємозв'язок між основними видами обліку: бухгалтерським, управлінським і податковим. Хоча кожен з цих видів обліку має свої особливості, вони складають частини єдиного облікового процесу і базуються на спільних принципах:

- використання однакових первинних документів;
- облік активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій.

Облікова політика для фінансового обліку формується відповідно до чинного законодавства, яке визначає правила ведення обліку та підготовки фінансової звітності на підприємстві. Ця політика охоплює різні аспекти облікового процесу, забезпечуючи відповідність встановленим нормам і стандартам. У частині податкового обліку облікова політика включає детальний перелік податків, призначених осіб, а також регулює процедури ведення реєстрів податкових розрахунків. Таке регулювання допомагає підприємству ефективно виконувати податкові зобов'язання і знижує ризики, пов'язані з оподаткуванням.

Особливу увагу при формуванні облікової політики для управлінського обліку слід приділити наступним аспектам:

1. Варіанти обліку витрат: необхідно визначити методи та підходи до обліку витрат, які відображаються у фінансових звітах і впливають на стратегічне управління підприємством.

2. Система обліку витрат: слід розробити систему, яка максимально точно відображатиме всі витрати підприємства, забезпечуючи можливість їх контролю та аналізу.

3. Методи обліку витрат та калькуляція собівартості продукції: необхідно обрати ефективні методи розрахунку собівартості, що враховуватимуть всі складові витрат і точно відображатимуть витрати на виробництво.

4. Розподіл відповідальності: визначення відповідальних осіб і підрозділів, які забезпечуватимуть ведення обліку та звітності на різних рівнях управління.

5. Методи обліку доходів: розроблення підходів до визначення та обліку доходів, що сприятимуть ефективному врахуванню прибутковості підприємства.

6. Робочий план рахунків витрат, доходів та фінансових результатів: створення структурованого плану рахунків для систематизації фінансової інформації, що забезпечить її доступність і зрозумілість.

7. Склад та форми управлінської звітності: розроблення зручних та інформативних форм управлінської звітності для оперативного і ефективного прийняття рішень.

Компоненти облікової політики спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством, оптимізацію витрат і забезпечення фінансової стабільності. Розробка кожного з цих аспектів враховує специфіку діяльності підприємства та його управлінські вимоги, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та приймати обґрунтовані рішення.

Оцінка ролі облікової політики для підприємства є важливою, адже наказ про облікову політику виступає внутрішнім нормативним документом, який визначає правила організації та методологію ведення обліку. Облікова політика є потужним інструментом управління, оскільки рішення, прийняті в рамках цієї політики, безпосередньо впливають на формування витрат підприємства і розрахунок собівартості продукції.

На сьогоднішній день існує декілька підходів до оформлення облікової політики:

1. Уніфікована облікова політика – поєднує цілі фінансового та управлінського обліку. У цьому варіанті окремі елементи управлінського обліку інтегруються в відповідні розділи Наказу про облікову політику.

2. Окрема облікова політика для управлінського обліку – передбачає складання спеціального Наказу про облікову політику, який розробляється виключно для потреб управлінського обліку.

3. Виділення управлінського обліку в окремий розділ – специфічні особливості ведення управлінського обліку викладаються в окремому розділі наказу або положення.

Формування облікової політики для бухгалтерського обліку ґрунтується на положеннях стандартів бухгалтерського обліку та інших нормативно-правових актів, що регулюють фінансову звітність. Проте виникає питання, як підприємствам слід діяти у випадках, що не охоплені цими документами. Розробка облікової політики є складним і відповідальним процесом, що вимагає використання нормативних принципів бухгалтерського обліку, створення та подання фінансової звітності,

а також вибору методів і процедур для обробки облікової інформації. В умовах невизначеності та відсутності конкретних інструкцій щодо складання звітності і відображення об'єктів бухгалтерського обліку, надзвичайно важливо створити облікову політику, яка відповідатиме потребам підприємства.

Таким чином, формування облікової політики повинно враховувати кілька ключових аспектів:

1. Розробка системи обліку та фінансової звітності – орієнтована на забезпечення надання корисної економічної інформації користувачам, включаючи інвесторів.

2. Забезпечення узгодженості бухгалтерського обліку – з урахуванням основних тенденцій та вимог міжнародних стандартів.

3. Інтеграція управлінського обліку – в систему МСБО та МСФЗ, що сприяє максимальній цілісності облікової системи підприємства.

4. Оптимізація податкових розрахунків – шляхом ефективного використання облікової політики, побудованої на основі МСБО та МСФЗ.

Основним документом, який визначає облікову політику підприємства, є Наказ про облікову політику. Цей документ виконує ключову роль у формуванні та регламентації бухгалтерських процедур і методів на підприємстві. Після затвердження Наказ про облікову політику набуває статусу обов'язкового для виконання. Він стає юридично значущим актом, який регулює не тільки методи обліку, але й організаційні аспекти ведення облікових процесів на всіх рівнях підприємства.

Зокрема, Наказ про облікову політику визначає, які облікові методи та процедури будуть застосовуватися для обробки фінансової інформації, а також як будуть організовані документообіг і звітність. Він встановлює єдині правила для всіх підрозділів та працівників підприємства, що забезпечує узгодженість і системність у веденні бухгалтерського обліку. Крім того, документ включає положення про контроль і відповідальність, що гарантує дотримання встановлених стандартів і процедур, а також сприяє підвищенню прозорості та точності фінансових звітів.

Таким чином, Наказ про облікову політику не лише формалізує підходи до обліку, але й сприяє створенню структурованого середовища для обробки фінансової інформації, що є критично важливим для підтримки стабільності та ефективності фінансового управління підприємством.

При підготовці Наказу про облікову політику важливо врахувати такі аспекти:

1. Нормативно-правова база: вимоги щодо відображення різних операцій в обліку та формування фінансової звітності.

2. Юридичний статус підприємства: різні форми власності мають свої особливості в обліку.

3. Галузеві специфіки: вплив галузевих особливостей на характер обліку та підготовку фінансової звітності.

4. Технологічні процеси: специфіка і завершеність технологічного циклу, що визначають обсяг і характер облікових операцій.

5. Розмір підприємства та вид діяльності: визначають потребу в обліковій інформації та її структуру.

6. Структурні підрозділи та бізнес-сегменти: наявність таких підрозділів, що можуть вимагати особливого підходу до обліку.

7. Кваліфікація бухгалтерських кадрів: наявність професійних бухгалтерів, здатних ефективно виконувати облікові процедури.

8. Фінансово-економічна стратегія: цілі і завдання підприємства у сфері обліку, що визначають основні напрямки облікової політики.

9. Фінансовий стан підприємства: враховується при розробці облікової політики та виборі відповідних процедур обліку.

10. Інші фактори: зміни в законодавстві, ринкові умови, технологічні нововведення, які можуть вплинути на облікову політику підприємства.

Дослідження сучасних підприємств виявило кілька ключових проблем, пов'язаних із Наказом про облікову політику:

- **Імперативний характер:** часто спостерігається дублювання законодавчих норм без урахування альтернатив, що призводить до надмірного бюрократизму.

- **Формальний підхід:** нерідко Наказ не враховує унікальні галузеві та технологічні особливості підприємства, базуючись на загальних шаблонах або просто копіюючи документи інших компаній.

- **Застарілість:** документ може не відповідати чинному законодавству, а також не враховувати змін у структурі підприємства або його фінансовому стані.

- **Перевантаженість:** наявність у документі норм, які не мають відношення до конкретної діяльності підприємства, ускладнює його застосування та додає зайвого адміністративного навантаження.

У преамбулі Наказу про облікову політику доцільно зазначити ключові дані про підприємство, включаючи його організаційно-правову форму, тип власності, місцезнаходження, реєстраційні дані та наявність філій

або дочірніх підприємств. Крім того, варто включити список документів, що регулюють бухгалтерський облік, таких як внутрішні інструкції, форми звітності та інші важливі документи.

Важливо, щоб Наказ про облікову політику також визначав організаційну структуру бухгалтерського відділу, включаючи розподіл обов'язків серед співробітників. Одним з ключових аспектів є чітке формулювання обсягу облікових завдань та обов'язків кожного працівника для забезпечення ефективності облікових процесів.

Дослідження показують, що жоден окремий наказ не може повністю охопити всі нюанси бухгалтерського обліку і складання звітності через їхню різноманітність. Тому Наказ про облікову політику слід розглядати як загальний довідник, який слугує орієнтиром для працівників бухгалтерії. Цей документ надає загальні вказівки та принципи, але для повного дотримання облікових стандартів і процедур необхідно керуватися також і іншими нормативними актами, методичними рекомендаціями, інструкціями та переліком посадових обов'язків.

Аналіз чинної нормативно-законодавчої бази, що стосується облікової політики, показав, що кожне підприємство має затверджений документ, який формалізує його підхід до облікової діяльності. Цей документ, відомий як Наказ про облікову політику, має структуру, яка включає такі розділи:

1. Організація бухгалтерської служби – визначає загальні принципи функціонування та організації бухгалтерського відділу підприємства.

2. Методика бухгалтерського обліку – описує методологію ведення обліку, включаючи порядок обліку операцій, об'єктів та складання фінансової звітності.

3. Організаційно-технічні аспекти обліку – охоплює використання облікових програм, технологічні аспекти та забезпечення необхідним технічним обладнанням.

Цей документ є ключовим компонентом внутрішньої системи контролю та регулювання бухгалтерської діяльності на підприємстві, а також грає важливу роль у забезпеченні відповідності бухгалтерських процедур вимогам чинного законодавства.

Наказ про облікову політику визначає основні методичні та технічні принципи ведення бухгалтерського обліку на конкретному підприємстві. Однак він не є єдиним регулюючим документом, а лише базовим. Для забезпечення повного охоплення облікових процесів його слід доповнювати внутрішніми

правилами, положеннями, інструкціями, зразками типових документів, а також рішеннями власників та іншими внутрішніми документами.

З метою ефективного функціонування бухгалтерського обліку підприємству слід розробити та затвердити відповідну проектну документацію. Це може включати план організації бухгалтерського обліку, графіки документообороту та проект автоматизованого обліку. Такі документи створюють структуровану основу для ведення обліку, складання фінансової звітності та управління обліковими процесами.

Розробка облікової політики підприємства передбачає створення комплексного набору проектних матеріалів з бухгалтерського обліку. Цей набір включає графіки документообороту, оперограми, посадові інструкції, аналітичні та зведені документи, проекти автоматизованого обліку, а також плани організації бухгалтерського обліку. Не менш важливими є установчі документи, які визначають основні принципи організаційної та господарської діяльності підприємства.

При аналізі Наказу про облікову політику будь-якого підприємства стає очевидно, що рішення, прийняті в рамках цього документа, мають вагомий вплив не лише на процес бухгалтерського обліку, але й на реалізацію інших управлінських функцій, таких як планування, контроль і економічний аналіз. Таким чином, облікова політика є не лише набором принципів, методів та процедур для складання звітності, але й важливим інструментом для забезпечення ефективного управління.

Вибір конкретних облікових методів може суттєво впливати на стратегічні рішення підприємства. Наприклад, використання прискорених методів амортизації може вплинути на строки відновлення необоротних активів, що, в свою чергу, може змінити фінансові плани підприємства та вплинути на його інвестиційні рішення.

Методи прискореної амортизації, хоча і дозволяють швидше повернути інвестовані кошти та оновити активи, можуть збільшити витрати на виробництво та знизити рентабельність підприємства в короткостроковій перспективі. Цей підхід може вплинути на собівартість продукції, що в свою чергу може змінити фінансові результати в перші роки використання нових активів. Проте облікова політика має більш широкий вплив, охоплюючи не лише методи амортизації, а й такі елементи, як оцінка вибуття запасів, формування резервів для сумнівних боргів, а також резерви майбутніх витрат і платежів.

Таким чином, фінансові результати, відображені у звітності, можуть нести певну суб'єктивність, оскільки вони залежать від вибору методів і процедур бухгалтерського обліку. Розбіжності між положеннями Наказу про облікову політику та затвердженими методичними рекомендаціями можуть виникати в аспектах облікової діяльності. Для вирішення цих розбіжностей підприємствам слід зосередитися на вдосконаленні облікової політики через регулярний систематичний аналіз та контроль, що дозволяє забезпечити відповідність і точність облікових процедур (рис. 2).

Система бухгалтерського обліку повинна надавати інформацію, яка відповідає потребам усіх зацікавлених сторін. Сучасний облік не лише формує фінансову звітність, але й служить основою для підготовки управлінських, податкових і статистичних звітів, необхідних як державним органам контролю, так і іншим учасникам бізнес-процесів. Важливо враховувати, що звітна інформація повинна включати не тільки фактичні дані, але й планові, нормативні та кошторисні показники, а також відхилення від них як у абсолютних, так і у відносних величинах.

Отже, існує необхідність перегляду підходів до формування облікової інформації, з особливим акцентом на інтеграцію бухгалтерського обліку з управлінськими системами.

Це дозволяє забезпечити відповідність потребам як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів облікових даних, що, в свою чергу, підвищує ефективність управління підприємством. Дослідження підтверджують, що наявність чітко розробленої та належно документованої облікової політики є критично важливою для проведення якісного аудиту. Відсутність або невідповідність цієї політики може ускладнити підтвердження достовірності фінансових звітів через невизначеність у методах і процедурах їх складання.

Проте, на практиці, при розробці облікової політики для конкретного підприємства часто не враховуються всі нюанси його діяльності. Це може призвести до поверхневого або формального підходу у створенні та застосуванні облікових політик, що, в свою чергу, може спричинити неповне, необґрунтоване або помилкове документування процесів. Такий підхід може викликати ряд проблем, які потребують термінового вирішення.

Початкова облікова політика, що спочатку слугувала основою для бухгалтерської системи, може з часом втратити свою релевантність через зміни в господарській діяльності підприємства. Це означає, що існуюча модель більше не відображає реальний стан справ з необхідною точністю. Як наслідок, необхідно провести коригування облікової



Рис. 2. Стратегії покращення системи облікової політики підприємств

Джерело: авторська розробка

політики, що передбачає розробку нової, більш відповідної моделі.

Далі ми розглянемо кілька етапів формування облікової політики підприємства за допомогою методу моделювання. Цей процес дозволяє врахувати всі специфічні аспекти діяльності підприємства і забезпечити адекватність облікової політики до змінюваних умов. Для кращого розуміння цього процесу буде наведено його візуалізацію на рис. 3.

Аналіз виявив, що проблеми, які виникають при розробці та впровадженні облікової політики, часто пов'язані з обмеженістю нормативно-правової бази. Існуюче законодавство, яке регулює принципи, методи та підходи до бухгалтерського обліку, не завжди є всеохоплюючим і не забезпечує достатньої підтримки для вирішення специфічних питань, що стосуються облікової політики конкретного підприємства.

У зв'язку з цим, стає необхідним вдосконалення облікової політики з урахуванням практик Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це дозволить краще вирішувати проблеми, що виникають у процесі її розробки та впровадження, забезпечуючи більшу актуальність і цільову спрямованість облікової політики відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Оновлення облікової політики включає її адаптацію до змін у законодавстві та в бізнес-процесах підприємства. Важливо враховувати такі критерії як неупередженість, економічна доцільність, повнота, відповідність законодавству, раціональність облікових методів, узгодженість зі стратегічними цілями підприємства, а також наявність елементів автоматизації. Це забезпечить більш точне відображення фінансових результатів та ефективне управління ресурсами.

Керівник підприємства несе відповідальність не тільки за створення облікової політики, але і за її реалізацію та постійне вдосконалення. Це передбачає не тільки інвестування в навчання співробітників, відповідальних за облікову політику, але і регулярний моніторинг змін у законодавстві з подальшою комунікацією цих змін до персоналу та користувачів фінансової інформації.

Необхідно враховувати, що організація облікової політики є лише частиною комплексного бухгалтерського процесу на підприємстві. Якість облікової політики безпосередньо впливає на точність фінансової звітності і, відповідно, на забезпечення економічної безпеки і стабільності підприємства. Успішне впровадження облікової політики потребує належних ресурсів, кваліфікованих фахівців

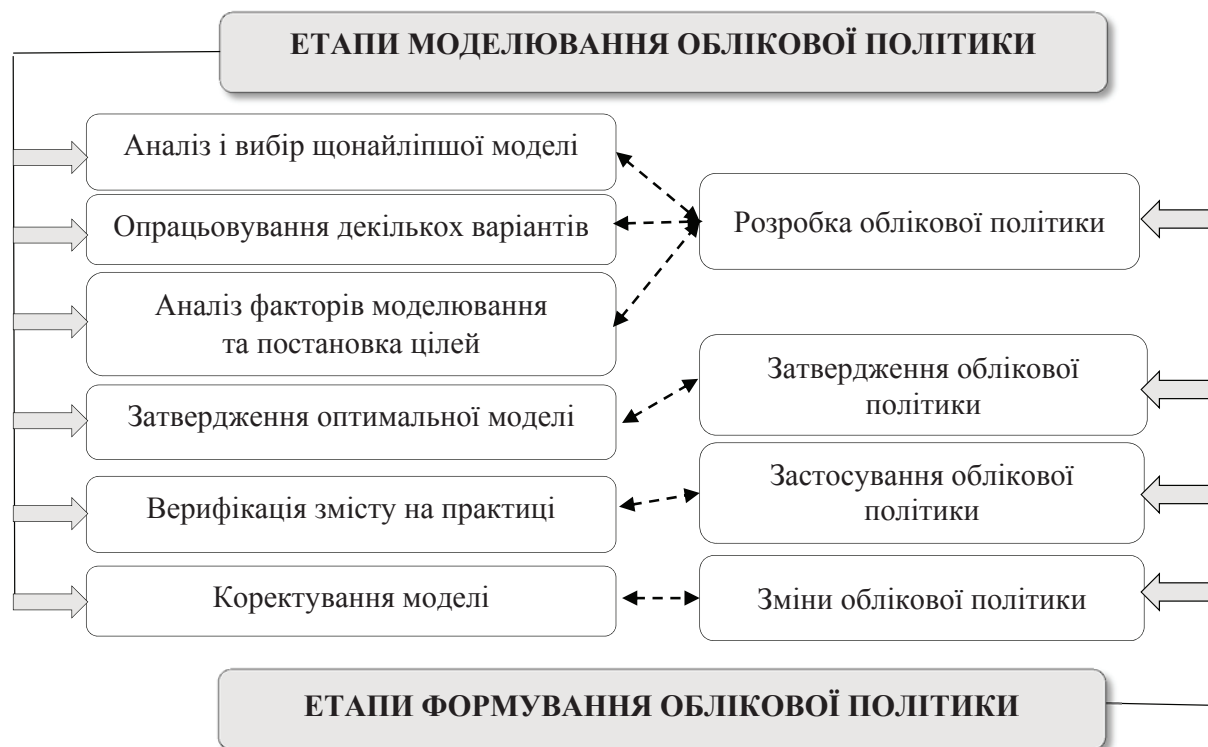


Рис. 3. Синергія етапів моделювання й формування облікової політики в управлінні підприємством

Джерело: авторська розробка

та систематичного моніторингу та актуалізації політики.

Таким чином, облікова політика слугує ключовим інструментом для досягнення фінансових цілей підприємства та забезпечення його стійкості в умовах ринкової конкуренції. Її ефективність є критично важливою для забезпечення належного управління фінансами і підтримки стабільного функціонування підприємства.

Аналіз обґрунтованості вибору та впровадження елементів облікової політики особливо важливий для підприємств, орієнтованих на стратегічний розвиток. Цей процес потребує ресурсів та участі не лише бухгалтерів, але й фінансових аналітиків і інших спеціалістів. Водночас, на багатьох українських підприємствах вибір облікових методів часто здійснюється формально. Це підкреслює необхідність підвищення рівня бухгалтерського обліку і більш повного використання його потенціалу в системі управління підприємством. Поліпшення в цьому напрямку може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Таким чином, формування облікової політики є критично важливим процесом, що потребує не лише затвердження документа, а й належного забезпечення організаційними, кадровими та технічними ресурсами. Це не є разовою процедурою, а повинно бути систематичною діяльністю, яка вдосконалюється протягом усього терміну діяльності підприємства. Неправильне ставлення до цього процесу може негативно вплинути на облікову систему і якість фінансових звітів. В розвинених країнах добре організована облікова політика є важливою частиною загального управлінського механізму, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Наказ про облікову політику повинен мати чітко виражену стратегічну спрямованість, яка підвищує ефективність облікових та аналітичних функцій і підтримує як поточну діяльність підприємства, так і його довгостроковий розвиток. Керівництво має активно стимулювати впровадження аналітичних методів, що дозволить здійснювати глибокий аналіз і використовувати отримані результати для розробки дієвої облікової політики. Для покращення облікової політики необхідно застосовувати послідовний підхід до створення та використання планових облікових документів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів і підвищення якості облікової та аналітичної інформації. При

формуванні облікової політики важливо враховувати стратегічні напрями економічного розвитку підприємства і забезпечення його економічної стабільності.

Висновки. При формуванні облікової політики підприємства ключовим є дотримання принципу послідовності, який забезпечує стабільне застосування вибраних методів, принципів і процедур бухгалтерського обліку протягом кожного фінансового року. Проте, при аналізі облікової політики в контексті НП(С) БО 1, слід зазначити, що детальне визначення об'єктів обліку ще не досягло достатнього рівня узгодженості. Це підкреслює необхідність приведення облікової політики до міжнародних стандартів, таких як МСБО та МСФЗ.

Розробка облікової політики для управлінських потреб підприємства повинна здійснюватися в три основні етапи: вступний, організаційно-технічний і методичний. Вступний етап передбачає аналіз чинних нормативних документів і положень, що регулюють фінансово-господарську діяльність підприємства. Організаційно-технічний етап включає створення умов для впровадження вимог управлінського обліку та застосування відповідних методів оцінки. Методичний етап фокусується на розробці методик обліку доходів, витрат, оцінки активів і зобов'язань, а також обробки господарських операцій.

Таким чином, облікова політика є важливим елементом як загального, так і тактичного та стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує інтеграцію інформаційних потоків фінансового, управлінського та податкового обліку, узгоджуючи їх з принципами МСБО і МСФЗ.

У сучасних умовах ретельно розроблена і затверджена облікова політика підприємства має значний вплив на основні фінансові показники, такі як собівартість продукції, прибуток та інші елементи фінансової звітності. Вплив облікової політики на фінансові результати проявляється через кілька ключових аспектів. Наприклад, методи оцінки активів і зобов'язань впливають на показники Звіту про фінансовий стан та Приміток до річної фінансової звітності. Крім того, облікова політика визначає способи розрахунку доходів і витрат, що відображається у Звіті про фінансовий стан, Звіті про сукупний дохід, Звіті про власний капітал і Примітках до річної фінансової звітності. Таким чином, облікова політика має безпосередній вплив на точність і коректність фінансових результатів, відображених у звітності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бойчук Т. Формування облікової політики підприємства: мета, побудова та сфера застосування. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 6. С. 36–38.
2. Бондар М.І., Верига Ю.А., Орищенко М.М. та ін. Звітність підприємства: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 570 с.
3. Васільєва Л. М. Принципи формування облікової політики. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 26–30.
4. Верига Ю.А., Кулик В.А., Ночовна Ю.О., Іванюк С.Ю. Облікова політика підприємства: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 312 с.
5. Давидов Г.М., Савченко В.М., Пальчук О.В. Облікова політика: навчальний посібник. Кропивницький : ПП Ексклюзив-Систем, 2017. 362 с.
6. Карпушенко М.Ю. Організація обліку: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2011. 241 с.
7. Кузьменко Г.І. Формування облікової політики підприємства в цілях оподаткування. *Економічний простір*. 2021. № 56/1. С. 210–216.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
9. Селіванова Н.М. Облікова політика підприємства: проблеми визначення поняття та нормативно-правового регулювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 7. С. 18–22.
10. Сук П. Облікова політика підприємства. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2021. № 5. С. 2–4.
11. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємств на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 2 (23). С. 381–388.
12. Шпак В.А. Облікова політика – складова організації бухгалтерського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 203–205.
13. Яременко І. Адаптація облікової політики до умов сучасної економіки. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 118–123.

References:

1. Boichuk T. (2020). Formuvannia oblikovoi polityky pidpryemstva: meta, pobudova ta sfera zastosuvannia. *Ekonomichnyi analiz*. № 6. S. 36–38. [in Ukrainian]
2. Bondar M. I., Veryha Yu. A., Oryshchenko M. M. ta in. (2015). Zvitnist pidpryemstva: Pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 570 s. [in Ukrainian]
3. Vasilieva L. M. (2013). Pryntsypy formuvannia oblikovoi polityky. *Innovatsiina ekonomika*. 3. S. 26–30. [in Ukrainian]
4. Veryha Yu. A., Kulyk V. A., Nochovna Yu. O., Ivaniuk S. Iu. (2015). Oblikova polityka pidpryemstva: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 312 s. [in Ukrainian]
5. Davydov H. M., Savchenko V. M., Palchuk O. V. (2017). Oblikova polityka: navchalnyi posibnyk. Kropyvnytskyi: PP Ekskliuzyv-System. 362 s. [in Ukrainian]
6. Karpushenko M. Iu. (2011). Orhanizatsiia obliku: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhNAMH. 241 s. [in Ukrainian]
7. Kuzmenko H. I. (2021). Formuvannia oblikovoi polityky pidpryemstva v tsiliakh opodatkuvannia. *Ekonomichnyi prostir*. № 56/1. S. 210–216. [in Ukrainian]
8. Pro bukhghalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV (zi zminamy ta dopovnenniamy). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian]
9. Selivanova N. M. (2016). Oblikova polityka pidpryemstva: problemy vyznachennia poniattia ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 7. S. 18–22. [in Ukrainian]
10. Suk P. (2021). Oblikova polityka pidpryemstva. *Bukhhalteriia v silskomu hospodarstvi*. № 5. S. 2–4. [in Ukrainian]
11. Chernii M. Ia. (2020). Formuvannia oblikovoi polityky pidpryemstv na osnovi orhanizatsiino-tekhnologichnykh osoblyvostei diialnosti. *Problemy teorii ta metodolohii bukhghalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. № 2 (23). S. 381–388. [in Ukrainian]
12. Shpak V. A. (2019). Oblikova polityka – skladova orhanizatsii bukhghalterskoho obliku. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 6. S. 203–205. [in Ukrainian]
13. Yaremenko I. (2020). Adaptatsiia oblikovoi polityky do umov suchasnoi ekonomiky. *Finansy Ukrainy*. № 12. S. 118–123. [in Ukrainian]

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-9>
УДК 658.15

Іваненко В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський державний університет імені Івана Франка

Антипенко Н.В.

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Муравйова І.А.

кандидат юридичних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Ivanenko Valentyna

PhD in Economics, Associate Professor,
Zhytomyr Ivan Franko State University

Antipenko Nadia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Muraviova Iryna

PhD of Law, Associate Professor,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ІНВЕСТИЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ: ЇХ ВПЛИВ НА ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

INVESTMENTS AS A CRITICAL TOOL IN FINANCIAL PLANNING: THEIR IMPACT ON ACHIEVING FINANCIAL STABILITY

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що фінансове планування має важливе значення в контексті забезпечення ефективності інвестицій підприємства. Для кількісної оцінки впливу інвестицій на досягнення фінансової стабільності підприємства проведено кореляційно-регресійний аналіз між показниками. Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що капітальні інвестиції мають позитивний і статистично значущий вплив на показники чистого прибутку, рентабельності та фінансової стійкості підприємств. При цьому виявлений вплив є неоднаковим – найбільш сильний вплив капітальних інвестицій спостерігається для показника чистого прибутку. З отриманих результатів можна підсумувати, що інвестиції є важливим засобом підвищення ефективності та фінансової стабільності підприємств.

Ключові слова: інвестиції, кореляційно-регресійний аналіз, фінансове планування, фінансова стабільність, чистий прибуток, фінансова стійкість.

Financial planning is a fundamental element of the enterprise's activity in ensuring its competitiveness through assessing the impact of alternative solutions on the enterprise's performance. Investments, as an essential tool of financial planning, play a key role in ensuring the enterprise's financial stability. However, their quantitative impact on financial stability is understudied, which actualises the research topic. The purpose of the work is to characterise

the impact of investments as an essential financial planning tool on the level of individual indicators characterising the financial stability of enterprises. The leading methods used in the research are correlation and regression analyses. As a result of the study, it was found that financial planning is essential in the context of ensuring the efficiency of the company's investments. Investments, in turn, contribute to achieving financial planning goals by providing it with the necessary resources. To quantitatively assess the impact of investments on the achievement of financial stability of the enterprise, a correlation regression analysis was implemented in the work between indicators characterising the financial stability of enterprises and indicators of the volume of capital investments of enterprises. The sample consisted of data from Ukrainian enterprises from 2013 to 2022. It included the following indicators: capital investment (total), capital investment in tangible assets, capital investment in intangible assets, net profit (loss), level of profitability of operating activities, level of profitability of all activities, coefficient of financial autonomy, coefficient of financial stability, coefficient of debt ratio capital to own. The results of the correlation-regression analysis show that capital investments have a positive and statistically significant effect on the indicators of net profit, profitability and financial stability of enterprises. At the same time, the revealed impact is uneven – the most substantial impact of capital investments is observed for the net profit indicator. From the obtained results, it can be concluded that investments are an essential means of increasing enterprises' efficiency and financial stability.

Keywords: investments, correlation and regression analysis, financial planning, financial stability, net income, financial strength.

Постановка проблеми. Фінансове планування є основоположним елементом управління підприємством в контексті забезпечення його конкурентоспроможності, що досягається шляхом оцінки впливу альтернативних рішень на результати діяльності. Інвестиції як важливий інструмент фінансового планування відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства, проте у науковій літературі бракує даних щодо кількісного визначення та підтвердження існування такого впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення ролі інвестицій у фінансовому плануванні та їхнього впливу на фінансовий стан підприємства було об'єктом наукових розвідок багатьох українських дослідників. В окремих роботах відзначено важливість фінансового планування в контексті здійснення інвестиційної діяльності, а в інших – його значущість для залучення інвесторів. Так, В. Братюк та О. Феєр зауважили, що фінансове планування є процесом, який уможливорює оцінку фінансових наслідків впровадження альтернативних рішень і визначення оптимального варіанту розподілу ресурсів. Одним з важливих аспектів фінансового планування вчені визначають оцінку вартості інвестицій, адже це допомагає визначити їх необхідний обсяг для реалізації кожного окремого проєкту, а також встановити, як ці витрати вплинуть на фінансовий стан підприємства [1]. У свою чергу В. Панченко запропоновано власне визначення поняття «стратегічне фінансове планування», яке полягає, передусім, у розробленні планів фінансово-інвестиційної діяльності підприємства шляхом досягнення узгодженості між поставленими фінансовими цілями та наявними ресурсами [2]. С. Єрохін та С. Вірьовка схилиються до думки, що фінансове планування, поряд із

плануванням грошових потоків, також містить прогнозування фінансових результатів, активів і пасивів, обсягу капітальних інвестицій тощо [3].

Як вже було зауважено вище, фінансове планування є важливим елементом діяльності для залучення інвесторів. І. Пономаренко та ін. стверджують, що для залучення інвестицій необхідно розробити зрозумілу бізнес модель, у чому фінансовому плануванню відведено ключове місце. Його роль полягає у розробленні чіткого фінансового плану, який міститиме розподіл потрібних ресурсів та обґрунтування реалістичності досягнення визначеного рівня рентабельності [4]. О. Шульга додає, що фінансове планування допомагає визначати конкурентоспроможність проєктів підприємства, а також є інструментом отримання фінансових ресурсів від кредиторів та інвесторів [5].

Однак у зауважених дослідженнях бракує кількісного визначення впливу інвестицій, як важливого інструменту фінансового планування, на фінансову стабільність підприємств. Дане дослідження прагне заповнити цю наукову прогалину із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу до показників фінансової стійкості та показників обсягу капітальних інвестицій.

Мета статті. Метою роботи є охарактеризувати вплив інвестицій як важливого інструменту фінансового планування на рівень окремих показників, що характеризують фінансову стабільність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. І. Сидорчук зауважує, що особлива роль фінансового планування проявляється саме в контексті забезпечення фінансової стабільності підприємства [6]. Д. Нагорна та Н. Богацька наголошують, що фінансове планування полягає у визначенні обсягів

фінансових ресурсів за джерелами формування та напрямками цільового використання відповідно до виробничих і маркетингових індикаторів діяльності суб'єкта господарювання в плановому періоді. На погляд дослідників, значення фінансового планування розкривається через можливість визначити конкурентоспроможність проєкту компанії в умовах конкуренції. Окрім того, воно виступає інструментом отримання фінансових ресурсів від зовнішніх інвесторів [7]. Зауважене визначення вказує на те, що фінансове планування може охоплювати як планування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел, так і зовнішніх інвесторів. Проте частіше воно охоплює планування інвестицій компанії, в контексті якого визначає ефективне управління ресурсами для розвитку власних проєктів, підвищення продуктивності, оптимізації витрат тощо. Н. Штефан пов'язує фінансове планування безпосередньо із процесом прийняття управлінських рішень, у тому числі інвестиційних. За визначенням дослідника, у сучасних умовах воно полягає не лише у створенні фінансового плану, а є процесом підготовки та прийняття управлінських рішень, що чинять вплив на обсяги фінансових ресурсів і на результативність підприємства в плановому періоді [8].

Дослідники І. Гріщенко та Т. Гринчук виокремлюють три рівні фінансового планування, а саме: стратегічне, тактичне й оперативне. Стратегічне планування стосується довгострокової перспективи (більше 5 років) та сталого розвитку, реалізуючись через розробку масштабних проєктів, стратегій і планів з розвитку компанії. Тактичне планування відноситься до середньострокової перспективи (від 1 до 5 років) і охоплює бізнес-планування й інвестиційне проєктування. Оперативне фінансове планування переважно реалізується у формі бюджетування й охоплює період до 1 року [9].

Таким чином, інвестиції виступають одним із ключових інструментів фінансового планування, тому особливої важливості набуває розробка підходу до визначення послідовності прийняття та впровадження інвестиційних рішень:

- постановка цілей інвестиційної діяльності;
- постановка завдань інвестиційної діяльності;
- складання бази інвестиційних рішень;
- визначення системи показників оцінки ефективності та її практична реалізація;
- розрахунок обсягів і визначення джерел фінансування інвестиційних рішень та визначення оптимальних джерел;

- створення інвестиційного портфелю з урахуванням критерію максимізації прибутку й існуючих обмежень;

- реалізація інвестиційних рішень, отримання прибутку, контроль і нагляд за інвестиційним проєктом [8].

У контексті прийняття та впровадження інвестиційних рішень фінансове планування відіграє роль додаткового забезпечення визначених завдань і виконує координаційні функції. На рисунку 1 запропоновано перелік основних завдань фінансового планування при розробці інвестиційної стратегії підприємства.

Отже, фінансове планування відіграє важливу роль, забезпечуючи ефективність інвестицій підприємства. У свою чергу, інвестиції допомагають досягти цілей фінансового планування, забезпечуючи його необхідними ресурсами. Для кількісної оцінки впливу інвестицій на досягнення фінансової стабільності підприємства було проведено кореляційно-регресійний аналіз між показниками, що характеризують фінансову стабільність підприємств, з одного боку, та показниками обсягів капітальних інвестицій – з іншого. Вибірка містить дані підприємств України за період з 2013 по 2022 рік (табл. 1).

Показники капітальних інвестицій, чистого прибутку та рівня рентабельності взято на офіційному сайті Державної служби статистики України [10]. Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення позикового капіталу до власного обчислено автором із використанням значень обсягу власного капіталу, активів, довгострокових зобов'язань і короткострокових зобов'язань [10] за наступними формулами (1–3):

$$\text{Коефіцієнт фінансової автономії} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи}} \quad (1)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{всього активів}} \quad (2)$$

$$\text{Коефіцієнт співвідношення позикового капіталу до власного} = \frac{(\text{довгострокові зобов'язання} + \text{короткострокові зобов'язання})}{\text{власний капітал}} \quad (3)$$

Кореляційний аналіз здатен виявити силу та напрям взаємозв'язку між показниками, що дозволяє визначити, чи супроводжується зростанням однієї змінної зростанням або зниженням іншої. У таблиці 2 наведено результати кореляційного аналізу між зауваженими

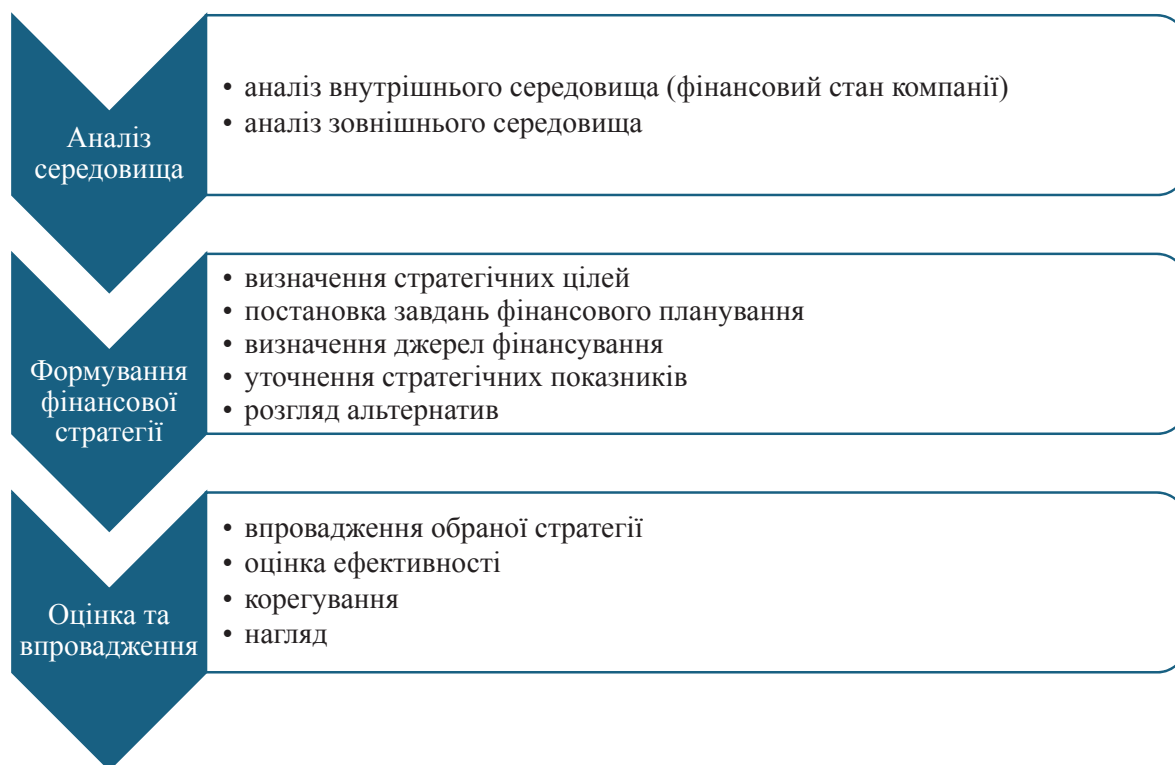


Рис. 1. Основні завдання фінансового планування у ході розробки інвестиційної стратегії підприємства

Джерело: вдосконалено авторами за даними [8]

Таблиця 1

Дані підприємств України для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Капітальні інвестиції (усього), млн грн	Капітальні інвестиції у матеріальні активи, млн грн	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, млн грн	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	Рівень рентабельності всієї діяльності, %	Коефіцієнт фінансової автономії	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт співвідношення позикового капіталу до власного
2013	222671,0	212208,1	10462,0	-22839,7	3,9	-0,7	0,341	0,529	1,928
2014	183954,5	176712,6	7241,9	-590066,9	-4,1	-14,2	0,247	0,474	3,047
2015	218801,8	200590,4	18211,3	-373516,0	1,0	-7,3	0,283	0,490	2,527
2016	288142,6	276466,6	11676,0	29705,0	7,4	0,6	0,244	0,414	3,084
2017	366116,3	349938,4	16177,9	168752,8	8,8	3,0	0,246	0,421	3,051
2018	480314,1	444177,2	36136,9	288305,5	8,1	4,5	0,249	0,411	3,015
2019	533728,0	510940,1	22788,9	523779,0	10,2	7,6	0,269	0,412	2,715
2020	409065,4	384496,5	24568,9	68054,9	6,2	0,9	0,263	0,415	2,796
2021	545219,7	514549,6	30670,0	885276,5	12,6	10,1	0,292	0,423	2,419
2022	344303,2	323872,9	20430,3	-276277,7	3,3	-3,2	0,271	0,405	2,684

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Таблиця 2

Результати кореляційного аналізу між показниками, що характеризують фінансову стабільність підприємств, та показниками обсягів капітальних інвестицій

	Капітальні інвестиції (усього)	Капітальні інвестиції у матеріальні активи	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи
Чистий прибуток (збиток)	0,8872	0,8924	0,6596
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств	0,8557	0,8612	0,6297
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств	0,8792	0,8834	0,6667
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,1382	-0,1392	-0,1007
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,7078	-0,7096	-0,5584
Коефіцієнт співвідношення позикового капіталу до власного	0,0873	0,08933	0,0443

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

показниками. У рядках містяться показники, що характеризують фінансову стабільність підприємств, у колонках — показники обсягів капітальних інвестицій (загалом та із розподілом на капітальні інвестиції у матеріальні активи і капітальні інвестиції у нематеріальні активи).

Результати кореляційного аналізу продемонстрували, що висока кореляція спостерігається між показником «Капітальні інвестиції (усього)» та показниками чистого прибутку, рівня рентабельності операційної діяльності підприємств, рівня рентабельності всієї діяльності підприємств, а також коефіцієнтом фінансової стійкості. Це твердження справедливе і для показників «капітальні інвестиції у матеріальні активи» та «капітальні інвестиції у нематеріальні активи», хоча з останнім із показників кореляції дещо слабші. Відповідно, можна сказати, що зі зростанням обсягу капітальних інвестицій підвищуються і відповідні показники, зокрема, зростає фінансова стійкість підприємств.

Додатково до кореляційного аналізу було проведено регресійний аналіз, який дозволяє оцінити силу впливу незалежних змінних на залежну. В якості незалежної змінної було використано показник «Капітальні інвестиції (усього)», залежними є показники, з якими зауважений індикатор має сильний

кореляційний зв'язок. Таблиця 3 містить результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями та чистим прибутком.

Отримана регресійна модель має високу пояснювальну здатність, адже уточнений R^2 дорівнює 0,7606, тобто, понад 76% варіації у залежній змінній можна пояснити варіаціями в незалежній. Коефіцієнт для змінної «Капітальні інвестиції (усього)» дорівнює 2,92, відповідно, збільшення капітальних інвестицій на одиницю супроводжується підвищенням чистого прибутку на 2,92 одиниці. Значення P-value (0,0006) вказує на високу статистичну значущість показника, що підтверджує значний вплив капітальних інвестицій на чистий прибуток. Довірчий інтервал окреслює можливі межі впливу капітальних інвестицій на залежний показник і також свідчить про позитивний вплив.

Таблиця 4 містить результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями та рівнем рентабельності операційної діяльності підприємств.

Дана модель також має високу пояснювальну здатність, бо уточнений R^2 сягає 0,6989, а отже близько 70% варіації у рівні рентабельності операційної діяльності підприємств можна пояснити зміною обсягу капітальних інвестицій. Величина коефіцієнту для незалежної змінної незначна, проте

Таблиця 3

Результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями та чистим прибутком

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-977111706	203834480	-4,7937	0,0014	-1,4E+09	-5,1E+08	-1,4E+09	-5,1E+08
Капітальні інвестиції (усього)	2,9152	0,5358	5,4405	0,0006	1,67955	4,150831	1,67955	4,150831

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Таблиця 4

**Результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями
та рівнем рентабельності операційної діяльності підприємств**

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-5,5726464	2,563317	-2,1739	0,0614	-11,4837	0,338374	-11,4837	0,33837
Капітальні інвестиції (усього)	3,15259E-08	6,7384E-09	4,6785	0,0016	1,6E-08	4,71E-08	1,6E-08	4,71E-08

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

значення P-value (0,0016) свідчить, що він є статистично значущим.

Таблиця 5 містить результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями та рівнем рентабельності всієї діяльності підприємств.

Ця регресійна модель має високу пояснювальну здатність, що підтверджує значення R², яке становить 0,7448, тож понад 74% варіації у рівні рентабельності всієї діяльності підприємств можна пояснити варіаціями в обсязі капітальних інвестицій. Як і у попередній моделі, коефіцієнт для незалежної змінної є незначним, проте статистично значущим (значення P-value становить 0,0008).

У таблиці 6 наведені результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями та коефіцієнтом фінансової стійкості.

Останній регресійній моделі властива помірна пояснювальна здатність, оскільки R² дорівнює 0,4387, тобто близько 44% змін у коефіцієнті фінансової стійкості підприємств можна пояснити змінами обсягу капітальних інвестицій. У цьому випадку коефіцієнт для незалежної змінної також має

невисокі значення, однак є статистично значущим за значенням P-value.

Висновки. Проведене дослідження доводить значну роль інвестицій як інструменту фінансового планування для забезпечення фінансової стабільності підприємств. Отримані у ході кореляційно-регресійного аналізу результати вказують на те, що капітальні інвестиції мають позитивний і статистично значущий вплив на досліджувані показники чистого прибутку, рентабельності та фінансової стійкості. Водночас, сила цього впливу неоднакова, найбільш сильний вплив показника капітальних інвестицій спостерігається на такий показник як чистий прибуток. Загалом, можна підтвердити, що інвестиції є важливим засобом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його фінансової стабільності, особливо з урахуванням їх впливу на чистий прибуток. Подальші дослідження можуть бути спрямованими на проведення більш глибокого аналізу впливу інвестицій на фінансову стабільність із використанням даних окремих підприємств і розширеного переліку показників.

Таблиця 5

**Результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями
та рівнем рентабельності всієї діяльності підприємств**

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-16,905123	3,45469242	-4,8934	0,0012	-24,8717	-8,93859	-24,8717	-8,93859
Капітальні інвестиції – усього	4,74197E-08	9,08163E-09	5,2215	0,0008	2,65E-08	6,84E-08	2,65E-08	6,84E-08

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Таблиця 6

**Результати регресійного аналізу між капітальними інвестиціями
та коефіцієнтом фінансової стійкості**

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	0,521939	0,030787	16,953	1,4868E-07	0,4509	0,5929	0,4509	0,5929
Капітальні інвестиції – усього	-2,294E-10	8,093E-11	-2,834	0,0220026	-4,2E-10	-4,3E-11	-4,2E-10	-4,3E-11

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Список використаних джерел:

1. Братюк В.П., Феєр О.В. Фінансове планування як елемент обґрунтування господарських рішень за умов наявного ризику та застосування страхування як методу зниження ступеня ризику. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.104.111> (дата звернення: 25.10.2024).
2. Панченко В.А. Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту організації. *Підприємство і торгівля*. 2021. № 31. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-03> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Єрохін С.А., Вірьовка С.С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 10 (232). С. 82–91. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/11/10.20_topik_Ierokhin-S.A.-Virovka-S.S.82-91.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
4. Пономаренко І., Лубковський С., Бондаренко О. Фінансове планування та маркетингове просування соціально-відповідальних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-84> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Шульга О.А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємство та інновації*. 2023. № 26. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9> (дата звернення: 25.10.2024).
6. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 1. С. 190–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-28) (дата звернення: 25.10.2024).
7. Нагорна Д.В., Богацька Н.М. Планування фінансової діяльності підприємства. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2020. № 16. URL: <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.16.06> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Штефан Н.М. Роль фінансового планування у прийнятті управлінських рішень. *Економічний вісник*. 2022. № 1. С. 140–146. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_140-146.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
9. Гріщенко І., Гринчук Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14> (дата звернення: 25.10.2024).
10. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2024).

References:

1. Bratiuk, V. P., Feier, O. V. (2024). Finansove planuvannia yak element obhruntuvannia hospodarskykh rishen za umov naiavnoho ryzyku ta zastosuvannia strakhuvannia yak metodu znyzhennia stupenia ryzyku [Financial planning as an element of justification of economic decisions under the conditions of existing risk and the use of insurance as a method of reducing the degree of risk]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.104.111> (accessed 25 October 2024).
2. Panchenko, V. A. (2021). Stratehichne finansove planuvannia yak funktsiia menedzhmentu orhanizatsii [Strategic financial planning as a function of organization management]. *Entrepreneurship and trade*, no. 31, pp. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-03> (accessed 25 October 2024).
3. Ierokhin, S. A., Virivka, S. S. (2020). Pryntsypy ta rol finansovoho planuvannia v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva [The principles and role of financial planning in ensuring the development of the enterprise]. *Actual problems of economics*, no. 232, pp. 82–91. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/11/10.20_topik_Ierokhin-S.A.-Virovka-S.S.82-91.pdf (accessed 25 October 2024).
4. Ponomarenko, I., Lubkovskyi, S., Bondarenko, O. (2024). Finansove planuvannia ta marketynhove prosuvannia sotsialno-vidpovidalnykh startapiv [Financial planning and marketing promotion of socially responsible startups]. *Economy and society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-84> (accessed 25 October 2024).
5. Shulha, O. A. (2023). Napriamy udoskonalennia orhanizatsii finansovoho planuvannia diialnosti pidpriemstva [Directions for improving the organization of financial planning of the enterprise]. *Entrepreneurship and Innovation*, no. 26, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9> (accessed 25 October 2024).
6. Sydorchuk, I. (2022). Rol ta osoblyvosti finansovoho planuvannia v diialnosti pidpriemstva [The role and features of financial planning in the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6, pp. 190–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-28) (accessed 25 October 2024).
7. Nahorna, D. V., Bohatska, N. M. (2020). Planuvannia finansovoi diialnosti pidpriemstva [Planning of financial activities of the enterprise]. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*, no. 16. Available at: <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.16.06> (accessed 25 October 2024).

8. Shtefan, N. M. (2022). Rol finansovoho planuvannia u pryiniatti upravlinskykh rishen [Role of financial planning in making managerial decisions]. *Economics Bulletin*, no. 1, pp. 140–146. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_140-146.pdf (accessed 25 October 2024).

9. Hrishchenko, I., Hrynychuk, T. (2020). Osnovni aspekty finansovoho planuvannia v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva [The main aspects of financial planning in the system of financial security of the enterprise]. *Economy and society*, no. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14> (accessed 25 October 2024).

10. State Statistics Service of Ukraine (2024). *Activities of enterprises*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 25 October 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-10>
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 Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ В МОДЕЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING IN MODELING ECONOMIC PROCESSES: PROSPECTS AND CHALLENGES

У сучасній економіці все частіше використовуються інноваційні технології, зокрема штучний інтелект та машинне навчання, що дозволяє ефективніше аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати економічні процеси. Ці технології відкривають нові горизонти в управлінні економікою, дозволяючи здійснювати точніші і швидші прогнози, а також оптимізувати бізнес-процеси на всіх рівнях. Безперечно, що економічні процеси стають дедалі складнішими через глобалізацію та цифровізацію, які вносять свої особливості в структуру ринків і фінансових систем. Для адекватного моделювання цих складних процесів необхідні нові підходи, які забезпечують не лише гнучкість та точність прогнозування, але й здатність адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Сучасні алгоритми машинного навчання здатні виявляти тенденції та патерни в даних, які можуть бути непомітними для людського ока, що значно підвищує ефективність аналізу. Однак, із впровадженням нових технологій виникають питання про їх вплив на ринок праці, адже автоматизація може призвести до зменшення кількості робочих місць у деяких галузях. З одного боку, нові технології відкривають безліч можливостей для моделювання, зокрема можливість аналізу великих даних у реальному часі, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. З іншого боку, це піднімає питання про точність, етичність та безпеку використання штучного інтелекту у цих процесах. Важливо забезпечити, щоб використання таких технологій відповідало етичним стандартам і не ставало причиною дискримінації або інших соціальних проблем. Таким чином, інтеграція інноваційних технологій в економічну практику вимагає ретельного підходу і постійного моніторингу їх впливу на суспільство та економіку в цілому.

Ключові слова: штучний інтелект, машинне навчання, моделювання економічних процесів, прогнозування, цифровізація, аналіз даних.

In the modern economy, innovative technologies, including artificial intelligence and machine learning, are increasingly used to analyse large volumes of data and forecast economic processes more effectively. These technologies open new horizons in economic management, allowing for more accurate and faster predictions, as well as optimizing business processes at all levels. Undoubtedly, economic processes are becoming increasingly complex due to globalization and digitalization, which introduce their own features into market and financial system structures. Adequate modeling of these complex processes requires new approaches that provide not only flexibility and accuracy in forecasting but also the ability to adapt to a rapidly changing environment. Modern machine learning algorithms can detect trends and patterns in data that might be invisible to the human eye, significantly enhancing the effectiveness of analysis. However, with the introduction of new technologies, questions arise about their impact on the labor market, as automation may lead to a reduction in the number of jobs in certain sectors. This presents challenges for policymakers, who must find ways to balance technological advancements with maintaining employment rates and supporting social welfare. On one hand, new technologies offer numerous opportunities for modeling, including the ability to analyse big data in real-time, which allows for more informed decision-making. On the other hand, this raises concerns about the accuracy, ethics, and security of using artificial intelligence in these processes. It is important to ensure that the use of such technologies adheres to ethical standards and does not lead to discrimination or other social issues. Additionally, transparency in how these systems operate is critical to maintaining public trust. Thus, integrating innovative technologies into economic practice requires a careful approach and ongoing monitoring of their impact on society and the economy as a whole, to ensure they benefit all and contribute to sustainable development.

Keywords: artificial intelligence, machine learning, modeling of economic processes, prognostication, digitization, data analysis.

Постановка проблеми. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) вже активно впроваджуються у різних галузях, таких як фінанси, логістика, маркетинг, але їхнє застосування для прогнозування економічних процесів потребує детального розгляду.

Сучасна економіка ускладнюється з кожним днем все більше у зв'язку з тотальною глобалізацією, а також швидкими змінами на ринку. Традиційні методи моделювання економічних процесів часто не здатні адекватно врахувати всі фактори та ризики, що виникають в нових умовах. Водночас, розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для більш точного прогнозування економічних показників і аналізу великих обсягів даних. Однак, застосування штучного інтелекту та машинного навчання у моделюванні економічних процесів стикається з низкою проблем, таких як складність інтерпретації моделей, питання етичності та можливість виникнення помилок через недосконалість алгоритмів [5]. Тому постає актуальне завдання дослідити, яким чином ці технології можуть бути ефективно інтегровані в економічне моделювання, враховуючи можливі виклики та ризики.

Інформаційною основою роботи є наукові праці, концепція сталого розвитку, ресурси Internet. У роботі використані такі методи дослідження: індукція, дедукція, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, методи системного аналізу, синергетичний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються стрімким розвитком штучного інтелекту та машинного навчання, що викликало значний інтерес науковців до їх застосування у сфері економічного моделювання. Так, наприклад, Парубець О.М., Сугонятко Д.О. та Середюк І.О. у своїй статті «Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку штучного інтелекту у фінансовому секторі України» чітко виділили основні аспекти щодо прогнозування імовірних криз у фінансовому секторі у разі подальшого впровадження штучного інтелекту в економічні процеси [2].

У свою чергу Джессіка Аббадія у своїй статті від червня 2023 року «Вивчення ролі штучного інтелекту в академічних дослідженнях» висловлює кардинально протилежну думку, аргументуючи це тим, що людство тільки виграє від ШІ. На її думку, очевидними з першого погляду є такі плюси, як прискорення темпів наукових відкриттів та підвищення якості результатів досліджень. Використавши аналіз даних штучного інтелекту, дослідники можуть приділяти більше часу

критичному мисленню, генеруванню гіпотез та вивченню нових напрямків досліджень [3].

У свою чергу, автор статті більше схильний до ідей Джессіки Аббадія, поділяючи її аргументацію в бік «плюсів» від впровадження штучного інтелекту та початку його використання в різноманітних сферах бізнесу. Варто зауважити, що людство завжди з острахом відноситься до нововведень, особливо в області новітніх технологій. Необхідно ретельно слідкувати за штучним інтелектом та попереджати можливі збої, аналізуючи ризики, а не відмовлятися від нового тільки з-за остраху перед можливими помилками в майбутньому.

Аналогічну позицію висловлюють і низка українських науковців та фінансистів, зокрема: Єфремова К.В., Лемішовська Л.С., Воськало Н.М., Козій Н.С. та інші. В їх останніх публікаціях досліджується автоматизація процесів економічного моделювання за допомогою штучного інтелекту. Зокрема, розглядається можливість створення адаптивних моделей, що самонавчаються та автоматично коригуються в умовах зміни економічних факторів.

Результати досліджень показують, що використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє суттєво підвищити точність прогнозів та ефективність аналізу економічних процесів.

Мета статті. Метою статті є дослідження можливостей і викликів застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) у моделюванні економічних процесів. Основна увага приділяється аналізу підходів до використання ШІ та МН для підвищення точності прогнозування й ефективності аналізу економічних даних, а також ризиків, пов'язаних з інтеграцією цих технологій.

ШІ та МН стали важливими інструментами в економіці, пропонуючи нові можливості для моделювання складних процесів, які раніше були недоступними. Алгоритми МН здатні виявляти приховані закономірності в великих масивах даних, відкриваючи перспективи для прогнозування ключових економічних показників, таких як інфляція та безробіття.

Однак застосування ШІ та МН супроводжується викликами, такими як надійність моделей та етичні питання, зокрема конфіденційність даних і можливість дискримінації. Інтеграція ШІ в економічне моделювання вимагає високого рівня експертизи й співпраці між фахівцями з різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічні процеси стають дедалі складнішими через постійні зміни

у зовнішньому середовищі, зокрема цифровізація. Традиційні методи економічного моделювання часто виявляються недостатньо гнучкими для врахування всіх цих факторів. На цьому фоні штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) стають потужними інструментами, що дозволяють модернізувати підходи до прогнозування і аналізу економічних процесів.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання є одними з найбільш передових технологій сучасності, які мають величезний вплив на різні сфери життя, включаючи економіку. Вони передбачають використання складних алгоритмів, здатних навчатися на основі величезних обсягів даних, що дозволяє будувати економічні моделі з високою точністю. Важливо зазначити, що в умовах швидких змін на ринках і у світовій економіці, саме здатність до адаптації і прогнозування є критично важливою для бізнесу та державних органів.

Найбільш популярними методами машинного навчання є нейронні мережі, дерева рішень, регресійний аналіз та кластеризація. Нейронні мережі, зокрема, дають змогу моделювати складні взаємозв'язки між різними економічними змінними, що робить їх корисними в прогнозуванні фінансових показників, таких як валютні курси, ціни на акції та інші активи. Дерева рішень дозволяють будувати чіткі моделі для ухвалення рішень у складних ситуаціях, що є надзвичайно корисним для аналізу ризиків та оптимізації бізнес-процесів.

Регресійний аналіз, який є одним з класичних методів статистики, також знаходить своє застосування в економічних дослідженнях, дозволяючи виявляти залежності між різними змінними і робити на їх основі прогнози. Кластеризація допомагає виявляти групи подібних об'єктів, що може бути корисним для сегментації ринку або аналізу поведінки споживачів.

Завдяки цим методам, технології штучного інтелекту знаходять широке застосування у прогнозуванні макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, рівень безробіття тощо. Вони також активно використовуються для аналізу ринкових трендів, що дає змогу компаніям оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції, а також для фінансового планування, де точність прогнозів має вирішальне значення. Управління ризиками стає більш ефективним завдяки використанню алгоритмів, здатних аналізувати великі обсяги даних і виявляти потенційні загрози ще до того, як вони стануть критичними.

Таким чином, сучасні економічні моделі все більше покладаються на штучний інтелект і машинне навчання, які дозволяють не лише підвищити точність прогнозів, а й значно скоротити час, необхідний для аналізу великих масивів даних. Це робить їх надзвичайно цінним інструментом для бізнесу, фінансових установ і урядових органів у процесі прийняття стратегічних рішень.

Машинне навчання вже широко використовується для прогнозування таких показників, як інфляція, валовий внутрішній продукт (ВВП), валютні курси та фондові індекси. Наприклад, нейронні мережі можуть навчатися на історичних даних та прогнозувати майбутні економічні показники з врахуванням безлічі факторів. Це дозволяє економістам отримувати більш точні прогнози і вчасно реагувати на можливі зміни у економічному середовищі. Однією з переваг ШІ є здатність аналізувати великі обсяги даних, що є особливо актуальним в умовах сучасної економіки. Використання великих даних дозволяє виявляти приховані тренди та закономірності, які важко помітити за допомогою традиційних методів аналізу. Це створює нові можливості для ухвалення більш обґрунтованих рішень у бізнесі та економіці. Дослідження у сфері використання великих даних (Big Data) та машинного навчання акцентують увагу на можливостях обробки великих масивів даних за допомогою алгоритмів МН.

Наприклад, дослідження в області фінансового прогнозування демонструють успіхи в прогнозуванні біржових індексів та цін на активи з використанням нейронних мереж та інших методів МН. У численних дослідженнях наголошується на ролі ШІ у моделюванні економічних ризиків, зокрема фінансових криз та нестабільності ринків. МН допомагає краще прогнозувати кризові явища та пропонувати адекватні сценарії для їхнього запобігання.

Незважаючи на високу точність прогнозів, складність моделей штучного інтелекту та машинного навчання іноді ускладнює їх інтерпретацію. Економісти можуть зіткнутися з труднощами у розумінні, як саме алгоритми дійшли до певних висновків, що знижує довіру до результатів і ускладнює їх практичне застосування. Алгоритми ШІ можуть бути упередженими, якщо вони навчалися на неякісних або неповних даних. Це може призвести до несправедливих або неточних економічних рішень. Важливим завданням є розробка прозорих і підзвітних алгоритмів, що дозволить уникнути таких проблем [8]. Саме тому в наукових працях

вже зараз піднімаються питання етики використання ШІ в економіці. Дослідники зазначають, що алгоритми можуть бути упередженими або неправильно інтерпретувати дані, що може призвести до несправедливих економічних рішень. У зв'язку з цим пропонуються шляхи підвищення прозорості та підзвітності ШІ-систем. Інтеграція ШІ у моделювання економічних процесів стикається з ризиками, пов'язаними з безпекою даних та надійністю алгоритмів. Помилки у роботі системи або зовнішні атаки можуть мати серйозні наслідки для економіки, тому необхідно забезпечити високий рівень захисту та надійності систем.

Однією з перспективних областей є розробка адаптивних моделей, що можуть самонавчатися та автоматично коригувати свої прогнози в реальному часі. Це дозволить зробити економічне моделювання більш точним і динамічним, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку. Штучний інтелект може бути ефективно застосований у різних галузях, таких як фінансовий сектор, логістика, енергетика та маркетинг.

У фінансовому секторі ШІ здатний автоматизувати різноманітні процеси, включаючи оцінку кредитоспроможності, управління ризиками та аналіз ринкових трендів. Це дозволить банкам та фінансовим установам зменшити кількість помилок, скоротити час на прийняття рішень та, беззаперечно, покращити якість обслуговування клієнтів. Водночас алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати коливання валютних курсів та цін на акції, що є важливим показником для інвесторів та трейдерів [4].

У галузі логістики штучний інтелект допомагає оптимізувати маршрути перевезень, враховуючи поточний стан доріг, погодні умови та інші фактори. Це сприяє зменшенню витрат на паливе та підвищенню ефективності доставки товарів. Наприклад, великі логістичні компанії вже активно використовують такі системи для управління своїми парками транспортних засобів.

Щодо енергетики, ШІ може сприяти ефективному управлінню енергетичними ресурсами, прогнозувати споживання електроенергії та оптимізувати її виробництво. Це особливо важливо для стабільності енергосистем, особливо в умовах зростаючого попиту на відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія [1].

Маркетинг також активно використовує можливості штучного інтелекту. Завдяки аналізу великих обсягів даних про споживачів, ШІ допомагає компаніям створювати більш персоналізовані рекламні кампанії,

що підвищує ефективність їхньої комунікації з клієнтами. Крім того, алгоритми можуть передбачати зміну вподобань споживачів, дозволяючи компаніям швидше реагувати на нові тенденції ринку.

Таким чином, використання штучного інтелекту стає важливим елементом для різних галузей економіки, допомагаючи підвищувати ефективність процесів, зменшувати витрати та адаптуватися до нових викликів сучасного світу.

В Україні з 2020 року існує затверджена офіційна концепція розвитку штучного інтелекту до 2030 року, яка спрямована на прискорення цифрової трансформації, модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Основними цілями цієї концепції є забезпечення сталого розвитку технологічної інфраструктури, сприяння інноваціям, підтримка наукових досліджень, а також інтеграція штучного інтелекту в усі ключові галузі економіки та суспільного життя [6].

Концепція охоплює 9 основних галузей застосування штучного інтелекту:

1. **Наука:** штучний інтелект має величезний потенціал у наукових дослідженнях, особливо в таких сферах, як біотехнології, медицина, екологія та інші. Використання великих даних та машинного навчання дозволяє значно прискорити процес відкриттів, аналізу та розвитку нових технологій.

2. **Інформаційна безпека:** з розвитком інформаційних технологій постає дедалі більше викликів у забезпеченні безпеки інформаційних систем. Штучний інтелект допомагає виявляти кіберзагрози та запобігати можливим атакам, використовуючи автоматизовані системи моніторингу та аналізу загроз.

3. **Кібербезпека:** окрім інформаційної безпеки, кібербезпека також охоплює захист критичної інфраструктури від атак. Використання штучного інтелекту допомагає швидко ідентифікувати та реагувати на потенційні загрози, запобігаючи витоку даних і забезпечуючи безперебійне функціонування ключових систем.

4. **Правосуддя:** Впровадження штучного інтелекту в правову систему може допомогти автоматизувати рутинні процеси, такі як аналіз юридичних документів, судова практика та розподіл ресурсів у судовій системі. Це також сприятиме зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню прозорості в судовій діяльності. Гарним прикладом тут буде слугувати ДІЯ (скорочення від «Держава і Я») – це державна платформа електронних послуг в Україні, створена для спрощення взаємодії

громадян з державними сервісами. Хоча ДІА сама по собі не є штучним інтелектом, у її роботі використовуються технології автоматизації, алгоритми та елементи штучного інтелекту для покращення функціональності й користувацького досвіду.

Варто зазначити, що ДІА поки що більше фокусується на автоматизації послуг, але розвиток штучного інтелекту в рамках цієї платформи може значно покращити її ефективність і можливості.

5. Економіка: одним з головних пріоритетів є інтеграція штучного інтелекту в економічні процеси. Завдяки автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики та ефективнішому управлінню ресурсами, українські компанії зможуть підвищити свою продуктивність і конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

6. Правове регулювання та етика: щоб уникнути можливих негативних наслідків від впровадження нових технологій, необхідно встановити чіткі правові та етичні рамки. Це включає захист прав людини, запобігання дискримінації на основі алгоритмічних рішень і контроль за використанням штучного інтелекту в державних та приватних секторах.

7. Освіта: штучний інтелект відкриває нові можливості для покращення освітнього процесу. Це включає адаптивні навчальні програми, аналіз успішності студентів, а також можливості для дистанційної освіти з використанням сучасних технологій.

8. Оборона: у військовій сфері штучний інтелект використовується для підвищення точності та ефективності оборонних систем, а також для аналізу ситуацій на полі бою в режимі реального часу. Це допомагає ухвалювати оперативні рішення та мінімізувати ризики.

9. Соціальний захист: ще однією важливою сферою є соціальний захист населення. Штучний інтелект може бути застосований для створення більш справедливих систем підтримки соціально вразливих верств населення, а також для покращення якості державних послуг.

Щоправда, повномасштабна війна російської федерації проти України, яка розпочалася у 2022 році, значно вплинула на строки реалізації цієї концепції. Через агресію ворога деякі стратегічні проекти були заморожені або перенесені на невизначений термін. Водночас війна підштовхнула до швидкого розвитку військових технологій, зокрема систем штучного інтелекту, які тепер активно використовуються для розвідки, оборонних операцій та забезпечення безпеки на фронті.

Штучний інтелект став ключовим інструментом в боротьбі проти ворога, що свідчить про його надзвичайну важливість у сучасному світі.

Тож, незважаючи на виклики, перед якими постала Україна, штучний інтелект залишається пріоритетною галуззю для розвитку країни. Уряд та бізнес продовжують працювати над тим, щоб зробити країну технологічно розвиненою та готовою до викликів майбутнього.

У подальшому, інтеграція цих технологій дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та покращити якість обслуговування клієнтів. Останні публікації також зосереджені на дослідженні впливу цифровізації на економічні процеси, що породжує нові моделі бізнесу та потребує відповідного моделювання. [7]. ШІ у цьому контексті використовується для оцінки довгострокових ефектів цифрових трансформацій.

Висновки. У статті було розглянуто сучасні підходи до застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) в економічному моделюванні, що нині набуває все більшого значення у контексті глобальної цифровізації економіки. Ці технології відкривають нові можливості для аналізу даних, побудови прогнозів і розробки ефективних економічних стратегій на різних рівнях: від локального до глобального. Сучасні підходи, засновані на застосуванні ШІ, дозволяють економістам аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, враховуючи безліч змінних і факторів, що впливають на економічні процеси. Це значно підвищує точність прогнозів і дозволяє краще розуміти складні взаємозв'язки між різними економічними показниками.

Разом із тим, у статті підкреслюються й основні виклики, з якими стикаються економісти при використанні цих технологій. Одним із найбільших викликів є необхідність врахування потенційних обмежень, з якими пов'язане впровадження ШІ в економічне моделювання. Попри великі перспективи і потенціал ШІ, існують питання щодо надійності алгоритмів, їхньої адаптивності до мінливих умов і прозорості результатів, які вони генерують. Проблема полягає також у складності пояснення рішень, що приймаються ШІ, оскільки більшість алгоритмів є «чорними ящиками», що ускладнює їхнє розуміння з боку користувачів.

Ще одним важливим аспектом є етична сторона використання штучного інтелекту. У дослідженнях наголошується, що алгоритми

можуть нести в собі приховані упередження, що впливають на результати економічного моделювання. Це може призводити до створення нерівних умов на ринку чи до посилення існуючих економічних диспропорцій. Етичність алгоритмів стає дедалі більш важливою проблемою в контексті їхнього поширеного використання, і тому майбутні дослідження повинні зосереджуватись на тому, як забезпечити максимальну справедливість і прозорість у прийнятті рішень на основі ШІ.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують високий потенціал ШІ та МН

у моделюванні економічних процесів, але водночас підкреслюють необхідність подальших досліджень у контексті викликів, пов'язаних із використанням цих технологій. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вдосконалення алгоритмів, їхню адаптивність та зниження рівня ризиків, які можуть виникати під час їхнього використання. У майбутньому, значна увага має приділятися також розробці нових методологій і стандартів для економічного моделювання з використанням ШІ, що дозволить зробити ці процеси більш ефективними та прозорими.

Список використаних джерел:

1. Баррат Д. Останній винахід людства: Штучний інтелект та кінець епохи Homosapiens : навчальний посібник. Київ, 2018. 152 с.
2. Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Середюк І.О. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку штучного інтелекту у фінансовому секторі України. Київ, 2019, № 1. С. 1–9.
3. Джессіка Аббадія, Вивчення ролі штучного інтелекту в академічних дослідженнях. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/ai-in-academic-research/>
4. Овсюхно Ю.О. Використання штучного інтелекту в банківській сфері. Харків, 2020. С. 77–79. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b3525e5-f1a4-4124-9a01-f289456fd9f9/content>
5. Зянько В., Нечипоренко Т. Штучний інтелект у фінансовому секторі України : драйвер розвитку та фактор модернізації. Вінниця, 2023, 21 с.
6. ГО Система народного контролю Слово і Діло. Штучний інтелект в Україні. Київ : видавництво Слово і Діло, 2021. С. 1–3.
7. Васильченко К.Г., Листопад Н.Д. Розширення можливостей моделювання економічних процесів з використання сучасного програмного забезпечення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №3–4 (292–293).
8. Шилан М., Гривнак В., Курочка Р. Застосування штучного інтелекту у моделюванні соціально-економічних процесів. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 29–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.03>

References:

1. Barrat D. (2018). Ostanniy vynakhid lyudstva: Shtuchnyy intelekt ta kinets' epokhy Homosapiens : navchal'nyy posibnyk [Artificial Intelligence and the End of the Homosapiens Era]. Kyiv, p. 152.
2. Parubets' O. M., Suhonyako D. O., Seredyuk I. O. (2019). Doslidzhennya suchasnoho stanu ta perspektiv rozvytku shtuchnoho intelektu u finansovomu sektori Ukrayiny [Study of the current state and prospects for the development of artificial intelligence in the financial sector of Ukraine]. Kyiv.
3. Dzhessika Abbadiya (2023). Vychennya roli shtuchnoho intelektu v akademichnykh doslidzhennyakh [Studying the role of artificial intelligence in academic research]. Available at <https://mindthegraph.com/blog/uk/ai-in-academic-research/>
4. Ovsyukhno U. O. (2020). Vykorystannya shtuchnoho intelektu v bankivs'kiy sferi [The use of artificial intelligence in the banking sector]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b3525e5-f1a4-4124-9a01-f289456fd9f9/content>
5. Zyan'ko V., Nechiporenko T. (2023). Shtuchnyy intelekt u finansovomu sektori Ukrayiny : drayver rozvytku ta faktor modernizatsiyi [Artificial intelligence in the financial sector of Ukraine: a driver of development and a factor of modernization]. Vinnytsya, p. 21.
6. HO Systema narodnoho kontrolyu Slovo i Dilo. Shtuchnyy intelekt v Ukrayini [Artificial intelligence in Ukraine]. Kyiv: Slovo i Dilo, p. 1–3.
7. Vasylychenko K. H., Lystopad N. D. (2022). Rozshyrennia mozhlyvostei modeliuvannia ekonomichnykh protsesiv z vykorystannya suchasnoho prohramnoho zabezpechennia. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3–4 (292–293).
8. Shilan M., Hryvna V., Kurochka R. (2024). Application of artificial intelligence in the simulation of socio-economic processes. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2 (104), 29–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.03>

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>
УДК 331. 005.95/.96

Калінін А.М.

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління персоналом,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

Kalinin Andrii

PhD in Pedagogical Science, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and Personnel Management,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

COACHING AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL IN THE MODERN COMPETITIVE ENVIRONMENT

У статті розглянуто поняття «коучинг» у сфері управління людським капіталом. Встановлено взаємозв'язок між активним застосуванням коучингу та підвищенням рівня особистісного та професійного зростання на робочому місці. Акцентовано увагу на інтеграції коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Проаналізовано основні бар'єри, що стримують впровадження коучингу в корпоративній сфері та наведено пропозиції стосовно їхнього подолання. Визначено і систематизовано етичні принципи коучингу. Запропоновано модель коучингу як стратегічного інструменту управління персоналом, що підкреслює важливість його застосування для стійкого розвитку компанії у сучасному конкурентному середовищі. Підкреслено практичну значущість коучингу для забезпечення довготривалої підтримки психологічного та емоційного добробуту персоналу в умовах постійного стресу й зростаючих вимог до продуктивності праці.

Ключові слова: коучинг, модель коучингу, етичні принципи, управління персоналом, конкурентне середовище.

The purpose of this article is to conduct a comprehensive study of coaching's impact on the effectiveness of management processes and personnel development, identify the key barriers limiting its integration, and provide recommendations for overcoming these challenges in Ukrainian companies. The relevance of the topic stems from the increasing demand for adaptive and resilient management practices that align with the rapidly evolving market conditions and the need to attract, retain, and develop talent in an environment characterized by volatility and complexity. The study employs a mixed-method approach, incorporating qualitative interviews with HR professionals and quantitative surveys among employees who have participated in coaching programs. The research methods included comparative analysis of coaching outcomes, statistical evaluation of employee performance and satisfaction metrics, and content analysis of organizational feedback. This approach allowed for a comprehensive examination of coaching's impact on both individual and team performance as well as its influence on organizational culture. The article analyzes key obstacles preventing widespread adoption of coaching in the corporate sector, offering strategies to overcome them. It identifies and systematizes the ethical principles essential to coaching and proposes a coaching model as a strategic tool in personnel management, highlighting its critical role in promoting sustainable growth in a competitive business environment. The results of the study indicate that coaching significantly enhances employee motivation, strengthens internal communication, and fosters a proactive approach to skill development. When effectively implemented, coaching programs result in marked improvements in job satisfaction and productivity, fostering a supportive workplace where employees feel valued and empowered. The findings underscore the importance of integrating coaching into corporate culture as a means to drive sustainable growth and maintain a competitive edge in a fast-paced business environment. The article emphasizes the practical value of coaching for providing long-term psychological and emotional support for employees under constant stress and increasing productivity demands. The recommendations offered in the article serve as a guide for structuring effective coaching initiatives that enhance workforce resilience, agility, and overall organizational performance.

Keywords: coaching, coaching model, ethical principles, personnel management, competitive environment.

Постановка проблеми. Сучасні організації стикаються з викликом забезпечення ефективного управління персоналом в умовах, коли підтримка мотивації, залученості та продуктивності працівників стає критично важливою. Зростаюча конкуренція та постійні зміни потребують від компаній швидкої адаптації, а традиційні методи управління часто призводять до зниження інтересу працівників, обмеження їхньої ініціативності та креативності, що негативно впливає на загальну ефективність і конкурентоспроможність організації. Вирішення цієї проблеми вимагає всебічного підходу, одним із ключових аспектів якого є застосування коучингу як інструменту ефективного управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для проведення дослідження з обраної тематики стали роботи провідних науковців та експертів, зокрема, зарубіжних: М. Дауні [1], Дж. Вітмор [2], Б. Гарві, П. Стокс, Д. Меггінсон [3], С. Палмер, А. Вайброу [4], Б. Екстром, С. Вірт [5], Е. Парсло, М. Лідхем [6], Дж. Старр [7], Р. Стелтер [8], Дж. Кеннон-Бауерс [9], П. Хокінс [10] та вітчизняних: Р. Бала [11], М. Нагара [12], О. Іванович [13], О. Нежинська, В. Тименко [14], М. Кармінська-Белоброва [15], І. Миколайчук [16], М. Кохан [17], Варіна Г., О. Ковальова, Н. Гузь [18] та ін. У їхніх працях розглянуто концепцію коучингу, специфіку його застосування, а також надано рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників за допомогою коучингових інструментів. Разом з тим проблема застосування коучингу як інструменту управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища продовжує залишатися ще не в повній мірі дослідженою та потребує подальшого аналізу й систематизації. Вирішенню цієї проблеми присвячена стаття.

Метою статті є комплексне дослідження впливу коучингу на результативність управлінських процесів і розвиток персоналу, визначення основних бар'єрів, що стримують його інтеграцію в корпоративному середовищі, та надання рекомендацій для їхнього подолання у вітчизняних компаніях. Особливу увагу приділено розробці та систематизації етичних принципів коучингу, що сприяють створенню атмосфери конфіденційності, довіри та відкритості, де співробітники почуватимуться цінними та вмотивованими до високої продуктивності. У рамках дослідження запропоновано модель коучингу як стратегічного розвитку персоналу, здатного забезпечити довготривалі позитивні результати та підвищити конкурентоспроможність компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коучинг у сфері менеджменту є сучасним підходом, який активно спрямований на розвиток компетенцій співробітників через підтримку та зворотний зв'язок з боку коуча або керівника. На відміну від традиційних методів управління, що часто зосереджуються на контролі та наданні чітких вказівок, коучинг орієнтований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, підвищення їхньої відповідальності та самостійності у виконанні завдань [3].

Роль коуча або керівника в коучинговому процесі полягає в тому, щоб допомогти працівникові глибше зрозуміти власні сильні сторони, виявити області для розвитку та знайти найефективніші шляхи для досягнення поставлених цілей.

За словами Дж. Вітмора, ефективний коучинг не дає прямих порад, а натомість ставить запитання, що стимулюють працівника до самостійного прийняття рішень [2]. Це не лише сприяє розвитку професійних навичок, але й позитивно впливає на особистісне зростання, зокрема, допомагає розвивати м'які навички (soft skills), такі як лідерство, комунікація, тайм-менеджмент, резильєнтність, стресостійкість, EQ, емпатія, стратегічне та критичне мислення, адаптивність, гнучкість та ін., які є необхідними у сучасному корпоративному середовищі. Наприклад, працівник, який покращує навички комунікації в межах коучингової взаємодії, буде більш ефективним у командній роботі, що підвищує загальну продуктивність організації. Коучинг допомагає співробітникам краще розуміти організаційні цілі та адаптувати свої дії відповідно до стратегічного напрямку компанії.

Вплив коучингу на формування та розвиток високоефективних команд в умовах VANI-світу є однією з ключових переваг сучасного управління персоналом. Коучинговий підхід сприяє створенню атмосфери підтримки та відкритості, де кожен співробітник відчуває мотивацію, знає, що його голос почутий, а ідеї – цінуються. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть досягти успіху в умовах нестабільного, непередбачуваного, складного та неоднозначного ринку, де здатність працівників генерувати інноваційні рішення і швидко адаптуватися до змін стає стратегічною перевагою [19].

Коучинг також допомагає формувати культуру взаємної довіри та співпраці, що значно підвищує ефективність і результативність організації, роблячи її більш стійкою до викликів сучасного світу. Важливим елементом коучингового підходу є його гнучкість

і адаптивність до індивідуальних потреб працівників. Керівник або коуч може налаштувати свій стиль та методи відповідно до рівня досвіду, типу особистості та цілей конкретного співробітника. Наприклад, новачки можуть потребувати більше підтримки та зворотного зв'язку, тоді як досвідчені працівники можуть бути готовими до більш самостійної роботи з акцентом на довгострокові особисті та професійні цілі. У довгостроковій перспективі коучинговий підхід може призвести до формування сильної корпоративної культури, де працівники цінують розвиток, постійне навчання та відкритість до нових ідей. Багато компаній, такі як Google та Microsoft, активно впроваджують коучинг у свої системи управління, що дозволяє їм підтримувати високий рівень інноваційності та залученості персоналу [20]. Завдяки коучингу компанії можуть знижувати рівень плинності кадрів, адже працівники, які отримують підтримку та можливість для особистісного зростання, зазвичай демонструють вищу лояльність до організації.

На нашу думку, коучинг у сфері управління людським капіталом слід розглядати як комплексну технологію розвитку компетенцій персоналу, що включає інтеграцію коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Це особливий вид розвитку, у якому коуч (фахівець) допомагає клієнту (співробітникам організації) самостійно досягти поставлених цілей і розкрити власний потенціал. Коучинг також сприяє переміщенню людини з «зони проблеми» (теперішнє) до «зони ефективного вирішення» (майбутнє), створюючи атмосферу довіри, підтримки та безоціночних відносин між коучем і клієнтом. Це включає інвестиції в професійний розвиток співробітників, а також підготовку необхідної інфраструктури для реалізації коучингової діяльності, що, в свою чергу, сприяє досягненню конкурентних переваг персоналу та підвищує конкурентоспроможність організації [21, с. 83].

Метааналіз коучингу на робочому місці підтвердив, що коучинг є ефективним інструментом для покращення робочих результатів, оскільки він значно підвищує продуктивність працівників, задоволеність роботою та сприяє особистісному розвитку [9]. Дослідження показує, що коучинг не лише розвиває індивідуальні навички, але й покращує командну динаміку, підвищує рівень залученості та лояльності до організації, а також загальну ефективність компанії. Ці результати підкреслюють важливість коучингу як стратегічного інструменту для формування підтримуючого робочого середовища та

забезпечення довгострокового зростання та успіху організації.

Попри численні переваги, коучинг має свої обмеження та виклики, які можуть знижувати його ефективність у деяких організаціях. Згідно з Всеукраїнським дослідженням «Коучингова культура в організаціях» [22], проведеним у 2023 році за ініціативи European Academy of Leadership Coaching, в якому взяли участь компанії з різних галузей економіки із загальною чисельністю понад 200 000 працівників, близько 42% компаній застосовують коучинг в компанії, тоді як 58% поки що не використовують цей інструмент роботи з персоналом. При цьому 31 % компаній України, які впроваджують коучинг в організаціях, користуються послугами зовнішніх коучів, тоді як 69% віддають перевагу внутрішнім коучам або HR-фахівцям. Останніми роками спостерігається стрімке зростання ролі внутрішніх коучів та розвиток моделі керівника з коучинговими компетенціями, що активно впроваджується всередині організацій.

На діаграмі (Рис. 1) відображено рівень впровадження коучингу в українських компаніях та причини його відсутності.

Відсутність або обмежене застосування коучингу в корпоративному середовищі зумовлено рядом факторів, які необхідно врахувати для успішного впровадження цього підходу.

По-перше, успішність коучингу значною мірою залежить від готовності співробітників до саморозвитку. Коучинг передбачає активне залучення, відкритість до саморефлексії та бажання працівників працювати над собою, що не завжди можливо через особистісні або професійні чинники. Деякі працівники можуть не бути психологічно готовими до самостійного прийняття рішень або можуть сприймати коучинг як додаткове навантаження, а не як можливість для розвитку. Для подолання опору важливо формувати коучингову культуру в компанії, де співробітники розуміють значення коучингу та його переваги, впроваджувати програми, що заохочують участь у коучинг-сесіях, здійснювати підготовку керівників з коучинговими компетенціями.

По-друге, організаційна культура компанії має значний вплив на ефективність застосування коучингу. У більш ієрархічних організаціях, де комунікація побудована за принципом жорсткої субординації, коучинг може не знайти підтримки. Працівники, які звиклі до директивного стилю управління, можуть відчувати дискомфорт від необхідності брати ініціативу, що є основою коучингового підходу [23].

Застосування коучингу в компаніях та причини його відсутності

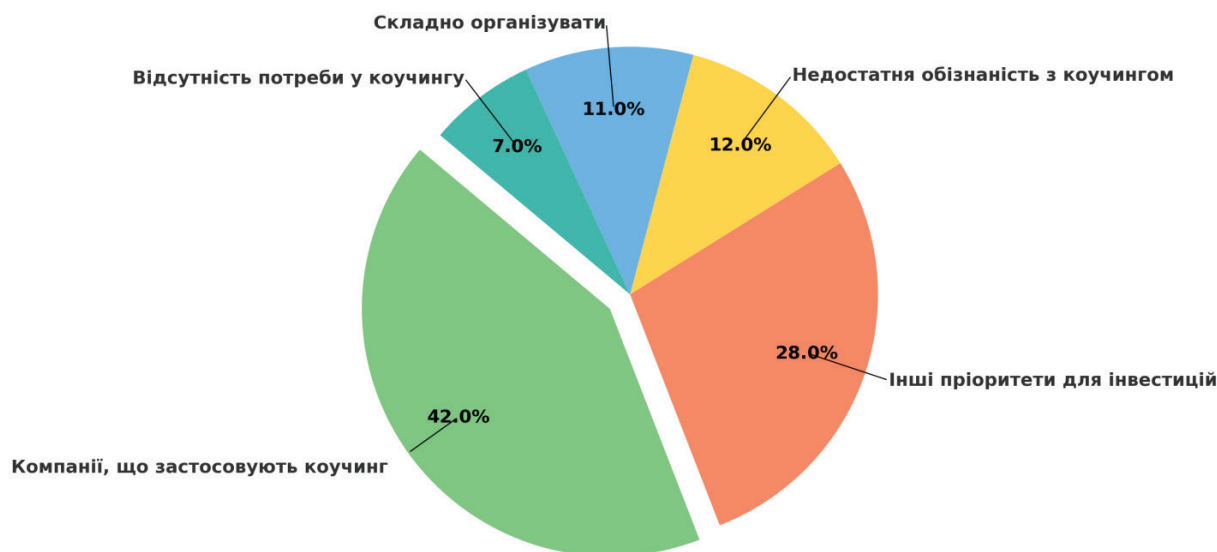


Рис. 1. Застосування коучингу в українських компаніях та причини його відсутності

Джерело: побудовано автором засобами Excel на основі [22]

Також у таких компаніях можуть бути бар'єри для відкритої взаємодії, що знижує ефективність коучингу як інструменту розвитку. У таких випадках коучам і керівникам важливо поступово впроваджувати елементи коучингового підходу, наприклад, через забезпечення психологічно безпечного корпоративного середовища, застосування практики менторства та/або індивідуальних програм розвитку, щоб сприяти адаптації працівників до нового стилю взаємодії.

По-третє, мають місце фінансові витрати, які потрібні для впровадження коучингу, зокрема, на підготовку кваліфікованих коучів і проведення коучингових сесій. Якісний коучинг потребує значних інвестицій, адже зовнішні професійні коучі мають високий рівень компетенцій, і їхні послуги можуть бути досить дорогими [21, С. 83–84]. Для невеликих компаній з обмеженими ресурсами витрати на коучинг можуть стати суттєвим бар'єром [4]. Додатково існує ризик неефективного використання коштів, якщо працівники не зацікавлені у коучингових програмах або якщо відсутні чіткі механізми оцінки їх результативності. Для оптимізації фінансових витрат на впровадження коучингу можна застосувати комплексний підхід, зокрема: інвестування у підготовку внутрішніх коучів серед керівників і HR-фахівців, що дозволяє компанії використовувати коучинговий підхід без постійного залучення зовнішніх фахівців; використання гнучких моделей коучингу, таких як груповий коучинг або

формат «peer-to-peer», у якому працівники підтримують один одного та розвиваються в колективі; впровадження механізмів оцінки ефективності коучингових програм, включаючи показники продуктивності, рівень задоволеності працівників і динаміку командної роботи; співпраця з навчальними закладами та освітніми організаціями, які підтримують розвиток управлінських навичок.

По-четверте, важливо враховувати можливі негативні наслідки некомпетентного застосування коучингу. Недосвідчені коучі або керівники, які не пройшли належної підготовки, можуть схилитися до нав'язування власних поглядів або оцінок, що створює додатковий тиск на працівника і може знижувати його мотивацію. У випадку недостатньої компетенції коуча існує ризик, що працівник не отримає необхідної підтримки або навіть зазнає психологічного дискомфорту через невідповідний підхід. Для зниження ризику некомпетентного підходу до впровадження коучингу в організації необхідно забезпечити високий рівень підготовки внутрішніх і зовнішніх коучів. Це можна реалізувати через участь у акредитованих програмах та сертифікаційних курсах (наприклад, Міжнародна федерація коучингу (англ. International Coaching Federation – ICF), Європейська рада з менторства та коучингу (англ. European Mentoring and Coaching Council – EMCC)), регулярне підвищення кваліфікації коучів, а також систематичний збір зворотного зв'язку від працівників щодо їхнього досвіду в коучингових сесіях.

По-н'яте, дотримання етичних аспектів коучингу. Етичність є важливим аспектом коучингового процесу, оскільки від неї залежить рівень довіри між коучем і працівником. Одним з основних етичних принципів у коучингу є конфіденційність. Інформація, що обговорюється під час коучинг-сесій, повинна залишатися закритою від інших співробітників або керівництва. Це допомагає створити безпечне середовище для співробітника, де він може відкрито обговорювати свої труднощі та виклики. Коуч зобов'язаний підтримувати етичні стандарти, зокрема, уникати конфліктів інтересів, бути нейтральним і поважати особисті цінності та переконання співробітника [24]. У деяких організаціях також виникає потреба розробити етичний кодекс коучингової взаємодії. Наприклад, у компаніях, де коучинг застосовується для розв'язання конфліктів або

підвищення ефективності співробітників, можуть виникати ситуації, коли керівництво прагне отримати від коуча інформацію про персональні проблеми працівника. Створення та поширення етичних стандартів коучингової роботи допоможе уникнути ситуацій, коли працівники відчують тиск або дискомфорт. Етичний кодекс має охоплювати конфіденційність, повагу до особистих меж і заборону на нав'язування поглядів.

Систематизація та дотримання основних етичних критеріїв коучингу сприяє створенню атмосфери відкритості і довіри, в якій співробітники відчують себе цінними, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність (табл. 1).

У таблиці 1 наведено основні етичні критерії, яких коучі мають дотримуватись для створення безпечного, поважного та ефективного коучингового середовища.

Таблиця 1

Етичні критерії коучингу

Назва критерію	Характеристика	Приклад застосування
Конфіденційність	Забезпечення повної приватності інформації, обговорюваної під час коуч-сесій.	Коуч не розголошує деталі обговорень з керівництвом чи іншими працівниками без дозволу клієнта.
Повага до особистості	Визнання індивідуальних цінностей, переконань та особистісних якостей клієнта.	Коуч уникає нав'язування власних поглядів і підтримує право клієнта на власні рішення.
Чесність та прозорість	Відкрита та правдива комунікація, відсутність прихованих мотивів у процесі коучингу.	Коуч роз'яснює мету та процес роботи, а також зобов'язання і можливі обмеження коучингової взаємодії.
Уникнення конфлікту інтересів	Дотримання нейтральної позиції, яка дозволяє уникнути ситуацій, що можуть негативно вплинути на результат коучингу.	Коуч не вступає в особисті чи фінансові відносини з клієнтом, які можуть заважати об'єктивній оцінці і взаємодії.
Компетентність	Постійний розвиток та вдосконалення професійних навичок коуча, відповідальність за свою кваліфікацію.	Коуч регулярно проходить навчання та сертифікацію, щоб відповідати вимогам професії та покращувати свої знання.
Добровільність участі	Забезпечення свободи клієнта щодо участі в коучингу та можливості припинити взаємодію без негативних наслідків.	Коуч роз'яснює клієнту, що той має право відмовитися від коучингу або завершити роботу в будь-який момент.
Професійна дистанція	Утримання від надмірного особистісного залучення, збереження об'єктивності та нейтральності.	Коуч не стає другом клієнта і не втручається в його особисте життя поза межами коучингового процесу.
Відповідальність за наслідки	Розуміння і визнання коучем відповідальності за професійну роботу і наслідки його рекомендацій або впливу на клієнта.	Коуч ретельно аналізує рекомендації, не нав'язує їх і перевіряє, чи зрозуміло клієнту, як їх використовувати.
Повага до культурних особливостей	Врахування культурних, етнічних, релігійних та соціальних особливостей клієнта.	Коуч уникає суджень і не нав'язує своїх норм і цінностей, адаптує підхід до потреб і культури клієнта.
Етичність мети коучингу	Забезпечення того, що мета коучингових сесій відповідає моральним та етичним стандартам, а також позитивно впливає на клієнта і компанію.	Коуч не сприяє цілям, які можуть завдати шкоди клієнту, іншим людям або компанії, навіть якщо клієнт сам просить про це.
Психологічна безпека	Створення середовища, де клієнт може вільно висловлювати свої думки та почуття без страху негативних наслідків.	Коуч формує довірливу атмосферу, де клієнт може відкрито обговорювати свої проблеми та емоції, не побоюючись критики чи осуду.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в умовах швидких змін і високих вимог до гнучкості та продуктивності персоналу, коучинг забезпечує комплексний підхід до розвитку компетенцій, мотивації та залученості співробітників. Ефективно побудована коучингова модель дозволяє компаніям не тільки покращити результати роботи, але й формувати адаптивну організаційну культуру. Нижче представлена структура моделі коучингу, яка виступає інструментом ефективного управління персоналом (рис. 2).

Ця модель представляє структуру коучингу як управлінського інструменту, що сприяє розвитку компетенцій персоналу, підвищенню мотивації та покращенню результатів роботи. Кожен етап забезпечує чіткий напрямок для досягнення результатів та підвищення компетенцій співробітників. Модель складається з п'яти основних компонентів:

1. Встановлення цілей та очікуваних результатів.

Опис: На початковому етапі коуч і працівник разом формулюють конкретні цілі, які мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі.

Інструменти: методи GROW, SMART(E), SUCCESS, OKR, індивідуальний план розвитку, контракт на зміни [25].

Очікувані результати: Чітке розуміння цілей з боку працівника, що забезпечує фокус

на кінцевий результат і сприяє ефективному виконанню завдань.

2. Аналіз поточної ситуації та оцінка можливостей.

Опис: Коуч допомагає працівникові оцінити реальний стан справ, зрозуміти сильні сторони та визначити можливі обмеження, що можуть впливати на досягнення цілей.

Інструменти: SWOT-аналіз, аналіз «5 Чому», модель «4P» управлінського коучингу, запитання для саморефлексії.

Очікувані результати: Працівник отримує краще розуміння свого рівня підготовки, що допомагає формувати реалістичні очікування.

3. Розробка плану дій та визначення ресурсів.

Опис: На цьому етапі створюється детальний план дій для досягнення поставлених цілей, а також визначаються необхідні ресурси, час та послідовність виконання завдань.

Інструменти: модель FUEL, методика CLEAR.

Очікувані результати: Зрозумілий і детальний план із чіткими завданнями та розподілом відповідальності, що підвищує шанси на успішне досягнення цілей.

4. Підтримка та зворотний зв'язок.

Опис: Коуч регулярно зустрічається з працівником, щоб обговорити прогрес, надати зворотний зв'язок і забезпечити підтримку. Відкриті запитання допомагають



Рис. 2. Модель коучингу як інструмент ефективного управління персоналом

Джерело: сформовано автором

працівникові самостійно знаходити рішення та розвивати свій потенціал.

Інструменти: техніка зворотного зв'язку SBI, запитання «Що, якщо?», регулярний контрольний зворотний зв'язок.

Очікувані результати: Підвищення мотивації та залученості працівника, підтримка його саморозвитку і позитивного ставлення до завдань.

5. Аналіз результатів, навчання та корекція.

Опис: Після виконання плану дій коуч і працівник оцінюють досягнення цілей, обговорюють результати та виносять уроки з процесу. При необхідності здійснюється корекція плану і визначаються нові цілі для подальшого розвитку.

Інструменти: методи рефлексії (REFLECT), оцінка результатів за SMART(E), регулярні оцінки продуктивності, процес коучингової комунікації.

Очікувані результати: Успішне завершення коучингового циклу, підвищення компетентності працівника, створення позитивного досвіду для подальшого вдосконалення.

Запропонована модель коучингу з урахуванням вищенаведених етичних критеріїв та систематизованих нами принципів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства [21, С. 85] забезпечує ефективне управління персоналом через структурований процес, спрямований на досягнення конкретних результатів, підвищенню рівня мотивації і згуртованості колективу, розвиток компетенцій, розкриття потенціалу співробітників та досягненню стратегічних цілей компанії.

Така модель може стати основою для побудови коучингової культури в організації, яка стимулюватиме розвиток і мотивацію персоналу на всіх рівнях, що в свою чергу забезпечить успіх компанії у сучасному динамічному середовищі.

У світі є чимало прикладів успішного впровадження коучингу в організаціях. Наприклад, компанії Google, Apple, Microsoft, Hewlett-Packard та ін. активно використовують коучинг як частину своїх програм розвитку співробітників. Це дозволило суттєво покращити роботу команд, знизити рівень емоційного вигорання та створити атмосферу відкритого обміну ідеями. Завдяки коучинговому підходу ІТ-компанії зміцнили культуру постійного розвитку та підтримки, що позитивно вплинуло на продуктивність і мотивацію працівників [26].

Інший приклад – компанія Netflix, де коучинг використовується як спосіб сприяння особистісному та професійному зростанню співробітників. Коучинг дозволив створити

культуру довіри та відкритого обговорення, що стало важливим фактором успіху для компанії, яка прагне підтримувати інноваційність і швидко реагувати на зміни ринку. Netflix підкреслює, що коучинг є ключовим фактором у підтримці високого рівня залученості та лояльності співробітників, сприяючи зменшенню плинності кадрів. У рамках корпоративної культури компанії, працівники отримують широку автономію у прийнятті бізнес-рішень, витратах і плануванні відпусток, але в обмін очікується стабільна висока продуктивність. Менеджери виконують роль коучів, а не командирів, забезпечуючи керівництво і досвід лише тоді, коли це необхідно [27]. Такий підхід розвиває у співробітників відчуття відповідальності та стимулює їх досягати високих результатів самостійно, підвищуючи довготривалу відданість компанії.

В Україні також є приклади впровадження коучингу. Зокрема, в таких компаніях як GM GROUP, HRG, Софілайт, ОККО, WOG, BPCM, WeAreBrain, Молокія, Промкабель-Електрика, мережа аптек «D.S.», Фокстрот, Велмарт, Сільпо, De7 Partner, Агромат, PwC, Revolut, GitLab, SoftServe та ін. активно використовують коучинг для підтримки розвитку своїх працівників, особливо на позиціях з високими вимогами до креативності та ініціативності. Застосування коучингу допомагає співробітникам легше адаптуватися до швидко змінюваних умов та підвищує їхню залученість у робочі процеси. Завдяки коучинговому підходу кожен працівник відчуває свій внесок у загальний успіх компанії та отримує підтримку для свого професійного та особистісного зростання. Впровадження коучингу у вітчизняних компаніях може стати потужним інструментом для підтримки емоційного стану працівників, сприяючи їхньому всебічному розвитку, розкриттю потенціалу та підвищенню мотивації й продуктивності.

У Всеукраїнському дослідженні «Коучингова культура в організаціях» (2023) проаналізовано різні підходи до підтримки психоемоційного стану співробітників, і коучинг, із результатом у 29%, посів друге місце серед найбільш ефективних методів, поступившись лише психологічній підтримці фахівців (Рис. 3).

Результати дослідження підкреслили значущість коучингового підходу як ефективного інструменту для забезпечення довготривалої підтримки психологічного та емоційного добробуту персоналу, а також для розвитку людського капіталу, особливо в умовах постійного стресу та зростаючого навантаження на

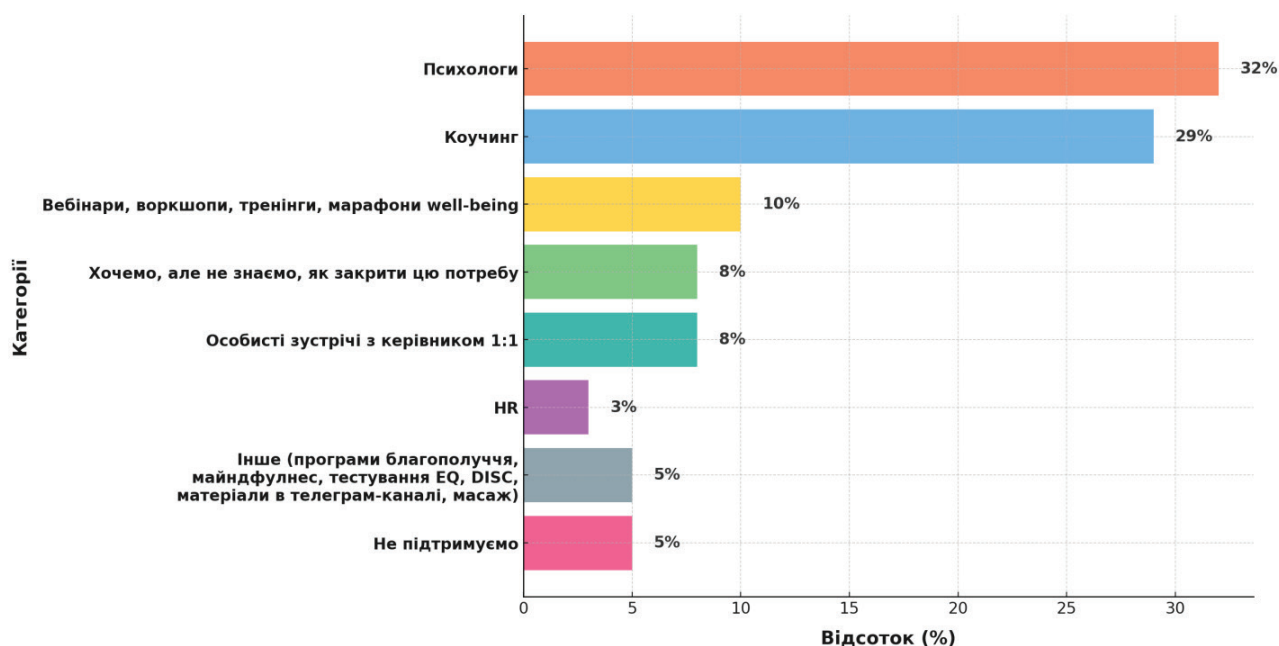


Рис. 3. Підтримка психоемоційного стану співробітників

Джерело: побудовано автором засобами Excel на основі [22]

працівників. Дослідження також показало, що впровадження коучингових програм не лише підвищує рівень залученості співробітників, але й сприяє формуванню здорового та підтримуючого робочого середовища, що в кінцевому підсумку позитивно відображається на загальній продуктивності організацій [22]. Коучинг допомагає компаніям підтримувати стійкість, адаптивність і мотивацію персоналу, що є критично важливими факторами для досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах.

Президентка ICF Ukraine А. Святненко зазначає, що в умовах воєнного стану в Україні, коли суспільство стикається з численними втратами та необхідністю формування нової реальності, проходити через зміни та невизначеність без внутрішніх трансформацій стає неможливим. Вона підкреслює, що якість цих змін визначається світоглядом та рівнем усвідомленості людей. На її думку, саме коучинг відіграє ключову роль у зміні світогляду, допомагаючи працювати в умовах невизначеності та розвивати потенціал як окремих особистостей, так і великих екосистем [28].

З метою підтримки українських підприємців бізнес-коучами організовано волонтерський проєкт «Бізнес-коучинг ДОПОМОГА» [29]. У межах ініціативи створено телеграм-групу, де фахівці надають безкоштовні консультації всім, хто потребує професійної підтримки та обміну практичними порадами, допомагаючи швидко реагувати на виклики сьогодення. Для отримання допомоги

підприємцям достатньо залишити свій запит або просто написати «потрібна консультація», після чого один із вільних коучів зв'яжеться з ними, щоб узгодити зручний час для коуч-сесії. Ініціатива спрямована на підтримку підприємців у подоланні паніки та кризових ситуацій, наданні інструментів для оцінки ризиків і розробки стратегій, адаптованих до умов воєнного стану. Проєкт допомагає знайти ефективні шляхи адаптації, можливості перепрофілювання бізнесу та сприяє його стабілізації й розвитку в Україні, створюючи підґрунтя для довготривалого зростання навіть у складних обставинах.

Висновки. Отже, коучинг є одним із найефективніших інструментів для підвищення результативності управління персоналом. Завдяки коучинговому підходу компанії отримують можливість не тільки розвивати професійні компетенції працівників, але й створювати сприятливу атмосферу підтримки, довіри та взаємоповаги, що позитивно впливає на мотивацію, залученість і згуртованість команди. Коучинг сприяє розкриттю потенціалу співробітників, стимулює їхню ініціативність та підвищує відповідальність, що є важливими чинниками для досягнення стратегічних цілей компанії. Він дозволяє організації створювати культуру постійного навчання, де кожен працівник відчуває свою цінність та підтримку в розвитку як професійних, так і особистісних якостей.

Запропонована модель коучингу, що включає встановлення цілей, аналіз ситуації,

розробку плану дій, підтримку та зворотний зв'язок, а також оцінку результатів і корекцію, забезпечує структурований процес інтеграції коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, знижувати рівень плинності кадрів та забезпечувати

стійкий розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таким чином, впровадження коучингових практик не лише сприяє підвищенню рівня ефективності управління персоналом, але й робить компанію більш адаптивною, інноваційною та конкурентоспроможною на ринку.

Список використаних джерел:

1. Downey M. *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 2015. 224 p.
2. Whitmore J. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Boston : 2017. 240 p.
3. Garvey B., Stokes P., Megginson D. *Coaching and Mentoring : theory and practice*. London : SAGE Publications, 2014. 312 p.
4. Palmer S., Whybrow A. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. 2nd Edition. NY : Routledge, 2019. 630 p.
5. Eckstrom B., Wirth S. *The Coaching Effect : What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Growth*. Austin : Greenleaf Book Group Press, 2019. 200 p.
6. Parsloe E., Leedham M. *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. 3rd Ed. London : Kogan Page, 2016. 352 p.
7. Starr J. *The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 4th Edition. London : Pearson Prentice Hall, 2016. 368 c.
8. Stelter R. *The Art of Dialogue in Coaching: Towards Transformative Exchange*. 1st Edition. London : Routledge, 2018. 164 c.
9. Cannon-Bowers J.A., Bowers C.A., Carlson C.E., Doherty S.L., Evans J., Hall J. Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Front Psychol.* 14:1204166. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
10. Hawkins P. *Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams*. 3rd Edition. London : Kogan Page, 2022. 472 p.
11. Бала Р. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2013. 26 с.
12. Нагара М. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Тернопіль, 2012. 172 с.
13. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.
14. Нежинська О., Тименко В. *Основи коучингу : навчальний посібник*. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
15. Кармінська-Белоброва М.В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 3–7.
16. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. Вип. 4. С. 50–67.
17. Кохан М. Методологічні підходи до практичного бізнес-коучингу. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал*. Львів, 2018. Т. 11. С. 146–155.
18. Варіна Г., Ковальова О., Гузь Н. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
19. Калінін А.М., Колісніченко Р.М. Формування та розвиток високоефективних команд в умовах ВАНІ-світу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 6 (34). С. 421–434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-421-434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-421-434)
20. 2020 Global Coaching Study. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (дата звернення: 07.11.2024).
21. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12>
22. Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях» за 2023 рік. European Academy of Leadership Coaching. URL: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya> (дата звернення: 06.11.2024).
23. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
24. ICF Code of Ethics. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/01/ICF-Code-of-Ethics-1.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

25. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 81 с. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchingu-dlya-lideriv-gromadskiyh-organizatsij_3D-Project.pdf (дата звернення: 06.11.2024).
26. 2023 Global Coaching Study. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (дата звернення: 07.11.2024).
27. How Netflix builds a dominant workforce through its talent management strategies. Talent Management Institute. URL: <https://www.tmi.org/blogs/how-netflix-builds-a-dominant-workforce-through-its-talent-management-strategies> (дата звернення: 05.11.2024).
28. Бондар Г. Президентка ICF Ukraine Аліна Святненко анонсувала Міжнародний тиждень коучингу в Україні. Інформаційне агентство УНІАН. URL: https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsuvava-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog_rewarded (дата звернення: 07.11.2024).
29. Острініна О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni> (дата звернення: 07.11.2024).

References:

1. Downey, M. (2015) *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 2015. 224 p.
2. Whitmore, J. (2017) *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Boston : Performance Consultants International. 240 p.
3. Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. London: SAGE Publications. 312 p.
4. Palmer, S., Whybrow, A. (2019) *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. 2nd Edition. NY : Routledge. 630 p.
5. Eckstrom, B., Wirth, S. (2019) *The Coaching Effect : What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Growth*. Austin : Greenleaf Book Group Press. 200 p.
6. Parsloe, E., Leedham, M. (2016) *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. 3rd Ed. London : Kogan Page. 352 p.
7. Starr, J. (2016) *The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 4th Edition. London : Pearson Prentice Hall. 368 c.
8. Stelter, R. (2018) *The Art of Dialogue in Coaching: Towards Transformative Exchange*. 1st Edition. London : Routledge. 164 c.
9. Cannon-Bowers, J.A., Bowers, C.A., Carlson, C.E., Doherty, S.L., Evans, J., Hall, J. (2023) Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Front Psychol.* 14:1204166. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
10. Hawkins, P. (2022) *Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams*. 3rd Edition. London : Kogan Page. 472 p.
11. Bala, R. (2013) *Ekonomichne otsiniuvannya ta rozvytok kouchynhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Economic evaluation and development of coaching at industrial enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Lviv. 26 s.*
12. Nahara, M. (2012) *Upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na zasadakh kouchynhu [Management of human resources of enterprises on the basis of coaching]: dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Ternopil. 172 s.*
13. Ivanovych, O.S. (2011) *Kouchynh yak nova model navchannia personalu pidpriemstva [Coaching as a new model of training the company's personnel]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho institutu. Ekonomichni nauky. Vyp. 3. S. 258–263.*
14. Nezhyńska, O., Tymenko, V. (2017) *Osnovy kouchynhu [Basics of coaching] : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : TOV "DISA PLIuS". 220 s.*
15. Karminska-Bielobrova, M.V. (2018) *Kouchynh yak innovatsiinyi instrument rozvytku menedzhmentu v Ukraini [Coaching as an innovative instrument of management development in Ukraine]. Visnyk NTU "KhPI". 47 (1323). S. 3–7.*
16. Mykolaichuk, I. (2015) *Kouchynh u systemi upravlinnia personalom [Coaching in the personnel management system]. Visnyk KNTEU. Vyp. 4. S. 50–67.*
17. Kokhan, M. (2018) *Metolohichni pidkhody do praktychnoho biznes-kouchynhu [Methodological approaches to practical business coaching]. Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia: naukovyi zhurnal. Lviv. T. 11. S. 146–155.*
18. Varina, H., Kovalova, O., Huz, N. (2023) *Kouchynh yak innovatsiina tekhnolohiia upravlinnia liudskymy resursamy [Coaching as an innovative technology of human resource management]. Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. Vyp. 2. S. 67–76. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10*
19. Kalinin, A.M., Kolisnichenko, R.M. (2024) *Formuvannya ta rozvytok vysokoefektyvnykh komand v umovakh BANI-svitu [Formation and development of highly effective teams in the BANI-world]. Naukovi*

- innovatsii ta peredovi tekhnologii*. 6 (34). P. 421–434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-421-434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-421-434) (in Ukrainian)
20. 2020 Global Coaching Study (2020) International Coach Federation. Available at: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (accessed November, 7, 2024).
21. Kalinin, A. (2021) Zmistovna chastyna komponentiv kouchynhu u systemi upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva [Content part of coaching components in the human resources management system of the enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*. No. 2 (61). P. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12> (in Ukrainian)
22. Vseukrainske doslidzhennia “Kouchynhova kultura v orhanizatsiiakh” [All-Ukrainian report “Coaching culture in organizations”] (2023) European Academy of Leadership Coaching. Available at: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizaciyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya> (accessed November, 6, 2024).
23. Hofstede, G. (2001) Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. London: SAGE Publications. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
24. ICF Code of Ethics (2021) International Coach Federation. Available at: <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/01/ICF-Code-of-Ethics-1.pdf> (accessed November, 7, 2024).
25. Braikovska, A., Hrytsenko, T., Timofieieva, K. (2022) Kouchynh dlia lideriv hromadskykh orhanizatsii [Coaching for leaders of public organizations]. K.: Fond Skhidna Yevropa. 81 p. Available at: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij_3D-Project.pdf (accessed November, 6, 2024).
26. 2023 Global Coaching Study (2023) International Coach Federation Available at: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (accessed November, 7, 2024).
27. How Netflix builds a dominant workforce through its talent management strategies (2024) Talent Management Institute. Available at: <https://www.tmi.org/blogs/how-netflix-builds-a-dominant-workforce-through-its-talent-management-strategies> (accessed November, 5, 2024).
28. Bondar H. (2024) Prezydentka ICF Ukraine Alina Svyatnenko anonsuvala Mizhnarodnyi tyzhden kouchynhu v Ukraini [President of ICF Ukraine Alina Svyatnenko announced the International Coaching Week in Ukraine]. Informatsiine ahentstvo UNIAN. Available at: https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsuvala-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog_rewarded (accessed November, 7, 2024).
29. Ostrinina, O. (2022) Dopomoha poruch: yak biznes-kouchi navchaiut pidpriiemtsiv pid chas viiny [Help by the side: how business coaches teach entrepreneurs in wartime]. Mind.ua. Available at: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni> (accessed November, 7, 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-12>
УДК 331.101.38:614.253

Козлова І.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

Ковнір Н.А.

студент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Kozlova Inna

PhD in Economics, Associate Professor at the Department
of Management, Logistics and Innovation,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kovnir Nikita

Student,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MOTIVATION OF MEDICAL WORKERS IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND PROSPECTS

Сучасні соціально-економічні виклики, зокрема повномасштабна збройна агресія російської федерації, суттєво вплинули на мотивацію працівників українських підприємств, особливо в секторі охорони здоров'я. Незважаючи на використання традиційних методів мотивації, актуальність пошуку нових, більш ефективних підходів до стимулювання праці медичних працівників значно зросла. Мета дослідження полягає в аналізі динаміки мотивації медичного персоналу в умовах кризи, ідентифікації ключових факторів, що впливають на рівень їхньої залученості та продуктивності, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації, яка б враховувала не тільки матеріальні стимули, але й психологічну підтримку, можливості для професійного розвитку та соціальну відповідальність. Результати дослідження дозволять розробити ефективні інструменти для підвищення задоволеності працею, зменшення вигорання та утримання кваліфікованих кадрів у системі охорони здоров'я.

Ключові слова: воєнний стан, матеріальна мотивація, медичні працівники, мотивація, охорона здоров'я, психологічна підтримка, професійний розвиток.

Over the past five years, Ukraine has faced significant challenges, including economic crises and, more recently, the full-scale war with Russia, which has dramatically impacted various sectors, including healthcare. One major issue has been the motivation and retention of personnel, especially in critical fields like medicine. Motivation plays a crucial role in the productivity and efficiency of employees, and in the case of healthcare workers, this factor has been severely strained due to the ongoing war. Before the war, traditional methods of employee motivation in Ukraine, such as monetary rewards (e.g., bonuses or salary increases), were widely used. However, with the onset of the Russian invasion in 2022, the landscape changed drastically. The war imposed extreme psychological and physical pressures on healthcare workers, leading to heightened stress and burnout. As a result, new strategies for employee engagement, loyalty, and overall motivation became essential for healthcare institutions to continue functioning. The war has also forced organizations to rethink the hierarchy of motivational factors. Where financial incentives once dominated, the current environment demands more focus on psychological and emotional support, work-life balance, and creating a supportive workplace culture. The role of leadership in providing feedback, recognition, and ensuring the emotional well-being of staff is more critical than ever. As Ukraine's healthcare system continues to adapt to wartime realities, innovative motivational strategies must be developed to address both the immediate and long-term needs of its medical workforce. Thus, the war has redefined priorities in employee motivation. The need to maintain morale, especially in high-stress environments like healthcare, requires a holistic approach that includes not just financial incentives but also psychological support and recognition of individual contributions. These changes will be vital for the continued functionality of Ukraine's healthcare system during the war and beyond.

Keywords: martial law, material motivation, medical workers, motivation, health care, psychological support, professional development.

Постановка проблеми. Українське суспільство за останні роки зазнало значних потрясінь, що суттєво вплинуло на мотивацію працівників різних галузей. Особливо гостро це питання постало у сфері охорони здоров'я. Медичні працівники, працюючи на передовій боротьби з пандемією та збройною агресією, зіткнулися з надзвичайним навантаженням, стресом та небезпекою для життя. Це викликало необхідність переосмислити традиційні підходи до мотивації персоналу у цій галузі. Вивчення сучасного стану мотивації медичного персоналу та пошук найефективніших і найсучасніших методів є одним з найважливіших напрямів досліджень в охороні здоров'я. Адже саме від мотивації медичних працівників залежить якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та, зрештою, здоров'я нації. Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для української системи охорони здоров'я. Медичні працівники працюють в екстремальних умовах, часто ризикуючи власним життям. Тому питання мотивації медичного персоналу набуває особливої актуальності. Хоча в Україні активно досліджуються різноманітні методи та механізми мотивації персоналу, специфіка роботи медичних закладів вимагає індивідуального підходу. Важливо розуміти, що для медичних працівників мотивація може мати зовсім інший зміст, ніж для працівників інших галузей. Саме зараз відкриваються нові можливості для впровадження нестандартних підходів, які дозволять не тільки утримати існуючих медичних працівників, але й залучити нових висококваліфікованих фахівців. Кожен медичний заклад повинен розробити індивідуальну стратегію мотивації, яка враховуватиме специфіку його діяльності, цінності та потреби медичного персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу є одним із центральних у сучасних дослідженнях управління персоналом. Так, наприклад, найактуальніші сучасні методи мотивації персоналу розглядають в публікаціях такі вітчизняні науковці, як В. Алькема та О. Сумець [11], І. Козлова [6], О. Ястремська [12], та інші, а в дослідженнях Т. Бондара та О. Краснонос [1] детально розглянуто теоретичні засади мотивації та склад її шляхів і засобів; К. Козак та Н. Корсікова [5] висвітлили можливі напрями удосконалення мотивації в умовах кризових явищ; М. Галушак і В. Кучинський [3] врахували міжнародний досвід мотивації персоналу на прикладі України. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень,

специфіка мотивації медичних працівників в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченою.

Мета статті. Мета дослідження полягає в аналізі чинників, що впливають на мотивацію медичного персоналу закладів охорони здоров'я України в умовах кризи, з метою оптимізації системи мотивації та стимулювання праці медичних працівників як у період воєнного стану, так і в перспективі післявоєнного відновлення країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність роботи будь-якого організації залежить від спільних зусиль усіх співробітників щодо виконання своїх обов'язків. Індивідуальна продуктивність працівника є функцією комплексу факторів, серед яких знання, навички та рівень мотивації відіграють ключову роль. Зокрема, емоційний стан працівника, його залученість до роботи та відчуття власної значущості суттєво впливають на ефективність його діяльності. Особливо актуальним є питання підтримки високого рівня мотивації в умовах підвищеної конкуренції, стресових ситуацій, та воєнного стану [5, 6].

Воєнний стан призводить до суттєвих трансформацій макроекономічних показників. Спостерігається зниження споживчих витрат та рівня заощаджень населення, посилення кредитних ризиків у банківській системі, скорочення кількості малих підприємств та збільшення дебіторської заборгованості. Динаміка цих процесів характеризується високим ступенем нестабільності. Усе це негативно позначається на діяльності більшості підприємств. У такій ситуації будь-яке підприємство намагається насамперед вижити, використовуючи всі можливі засоби та ресурси [2, с. 184].

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спровокувала значні міграційні процеси, медичні працівники, як виявляється, не стали винятком. Частина медичного персоналу була змушена змінити місце роботи, зокрема, перейшовши до закладів охорони здоров'я, що не входять до системи Національної служби здоров'я України, таких як військові госпіталі, заклади Національної академії медичних наук та медичні установи силових структур тощо. Крім того, спостерігається зростання зайнятості медичних працівників у приватному секторі. За даними Центру медичної статистики МОЗ, кількість медпрацівників, які працюють поза системою НСЗУ, становить близько 30 тис. лікарів і 30 тис. медсестер (станом на 2021 рік) [7]. Ці медичні працівники не включені в наведений аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна кількість штатних медичних працівників
за категоріями (2021–2024 рр.)**

Категорія персоналу	2021	2022	2022/ 2021	2023	2023/ 2022	2024	2024/ 2023	2024/ 2021
Керівники	6 893	6 007	-12,9%	5 977	-0,5%	5 703	-4,6%	-17,3%
Керівники структурних підрозділів	26 029	21 202	-18,5%	20 496	-3,3%	19 611	-4,3%	-24,7%
Лікарі	96 196	84 493	-12,2%	83 305	-1,4%	80 213	-3,7%	-16,6%
Середній медичний персонал	226 789	196 365	-13,4%	189 626	-3,4%	180 698	-4,7%	-20,3%
Молодший медичний персонал	118 843	99 187	-16,5%	93 778	-5,5%	89 145	-4,9%	-25,0%
Інші працівники	111 004	97 282	-12,4%	94 196	-3,2%	89 628	-4,8%	-19,3%
Всього	585 754	504 536	-13,9%	487 378	-3,4%	464 998	-4,6%	-20,6%

Джерело: складено авторами на основі [7]

Результати дослідження, проведеного на основі даних НСЗУ, свідчать про значне скорочення чисельності медичного персоналу в системі охорони здоров'я. Зокрема, за 2022 рік спостерігалось зменшення кількості медичних працівників на 13,9%, а станом на 2024 рік цей показник склав 20,6% відносно 2021 року. Абсолютні втрати медичних кадрів за останні два роки перевищили 120 тисяч осіб.

Регіональний аналіз динаміки чисельності медичних працівників виявляє значні відмінності (табл. 2). Так, незважаючи на загальну тенденцію до скорочення, Полтавська область

демонструє зростання кількості лікарів на 3,3%. Водночас найбільш критична ситуація спостерігається на тимчасово окупованих територіях (станом на березень 2023 року), в зонах активних бойових дій та у Львівській області. Несподіване скорочення чисельності медичних працівників у Львівській області, поєднане з відсутністю пропорційного зростання в інших регіонах, вказує на значні міграційні процеси серед медичних працівників за межі країни. Ці тенденції можуть мати серйозні наслідки для забезпечення доступності та якості медичної допомоги населенню.

Таблиця 2

**Зменшення кількості медпрацівників за регіонами та професійними групами
(2022 рік порівняно з 2021 роком)**

Регіон	Всього медпрацівників	Лікарі	Медсестри	Молодший медперсонал
1	2	3	4	5
Луганська обл.	68,3%	67,2%	68,4%	73,2%
Херсонська обл.	32,6%	34,8%	33,6%	28,1%
Донецька обл.	27,7%	30,8%	27,9%	30,0%
Львівська обл.	24,2%	26,6%	22,5%	28,1%
Запорізьська обл.	22,6%	19,3%	18,2%	25,2%
Кіровоградська обл.	18,6%	16,2%	14,3%	21,5%
Харківська обл.	15,2%	13,1%	9,6%	21,4%
Київ	11,6%	10,0%	10,0%	13,2%
Дніпропетровська обл.	11,3%	7,6%	3,0%	14,0%
Київська обл.	11,2%	9,8%	11,5%	15,7%
Чернівецька обл.	10,8%	7,4%	12,4%	12,3%
Вінницька обл.	10,3%	9,1%	9,2%	13,8%
Черкаська обл.	10,2%	5,8%	8,8%	14,8%
Івано-Франківська обл.	9,8%	8,5%	9,6%	10,2%
Чернігівська обл.	9,6%	7,0%	8,1%	11,9%
Рівненська обл.	8,9%	4,7%	7,3%	12,3%

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Волинська обл.	8,4%	6,4%	11,0%	10,6%
Житомирська обл.	8,2%	5,6%	8,0%	9,6%
Закарпатська обл.	6,2%	1,4%	7,0%	10,9%
Одеська обл.	6,0%	5,7%	8,8%	9,0%
Тернопільська обл.	5,3%	3,9%	5,6%	2,3%
Миколаївська обл.	4,9%	9,4%	5,7%	4,4%
Полтавська обл.	4,9%	3,3%*	4,1%	7,7%
Сумська обл.	4,2%	6,2%	3,1%	6,0%
Хмельницька обл.	4,0%	1,1%	3,0%	7,3%

*Зростання кількості лікарів в Полтавській області.

Джерело: складено авторами на основі [7]

Мотивація міграційних процесів серед медичних працівників є багатовекторною та зумовлена комплексом факторів, серед яких: пошук безпечних умов праці, бажання надати допомогу постраждалим у регіонах активних бойових дій та прагнення до кращих соціально-економічних умов. Незважаючи на обмеженість офіційних даних, Національна служба здоров'я України залишається ключовим джерелом інформації для аналізу цих процесів. Додаткові дані з країн приймаючої сторони, таких як Польща, можуть суттєво доповнити нашу розуміння масштабів та напрямків міграції медичних працівників. Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я Польщі, станом на кінець лютого 2023 року, 2 369 з 3 383 поданих заявок лікарів та стоматологів на працевлаштування були затверджені. Також було подано 1 591 заяву від медсестр і акушерок, з яких 1 067 отримали схвалення [13]. Ці цифри можуть прояснити ситуацію з міграцією медичних працівників, проте подальше дослідження цього питання є необхідним, враховуючи численні фактори, які могли на неї вплинути.

З урахуванням недостатньої кількості штатного персоналу закладів охорони здоров'я у більшості працівників з'являється професійне вигорання. Професійне вигорання – це стан глибокого психічного та фізичного виснаження, що виникає через тривалий вплив стресових факторів на роботі, перевантаження та незадоволеність професійною діяльністю. Воно характеризується емоційною спустошеністю, втратою мотивації та інтересу до роботи, а також відчуттям безпорадності й розчарування. Люди, які стикаються з вигоранням, демонструють зниження продуктивності, постійно відчувають втому і підвищений рівень стресу.

Слід зазначити, що медичні працівники є однією з найуразливіших груп щодо ризику професійного вигорання. За різними даними,

від 20% до 75% спеціалістів у сфері охорони здоров'я стикаються з цим явищем [10].

Крім професійного вигорання, медичні працівники в умовах воєнного стану все частіше стикаються з емоційним вигоранням. Синдром емоційного вигорання у медичних працівників виникають внаслідок поєднання несприятливих умов для фізичного здоров'я, значного психологічного навантаження, недостатнього відпочинку, надмірної відповідальності та невідповідності між зусиллями і винагородою за працю.

Результати дослідження за шкалою емоційного виснаження (ШЕВ), наведені на рис. 1, демонструють значне погіршення психологічного стану медичних працівників під час війни, в порівнянні з мирним часом. Якщо в мирний час високий рівень емоційного виснаження спостерігався у 52% опитаних, то під час війни цей показник зріс до 83%. Така динаміка свідчить про те, що поєднання екстремальних умов роботи та відсутність належної підтримки негативно впливає на психологічне здоров'я медичних працівників.

Високий рівень емоційного вигорання серед співробітників обумовлений, зокрема, несприятливим організаційним кліматом, який характеризується недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників, відсутністю ефективного зворотного зв'язку з керівництвом, низьким рівнем морального задоволення та підвищеним рівнем стресу.

Українські заклади охорони здоров'я, за оцінкою науковців [3, с. 6], використовують застарілі підходи до мотивації працівників. Замість того, щоб враховувати індивідуальні досягнення, досвід та складність роботи, більшість закладів обмежуються стандартними методами – преміями та підвищенням зарплати. При цьому зростання заробітних плат часто не свідчить про покращення економічної ситуації, а є наслідком інфляції.

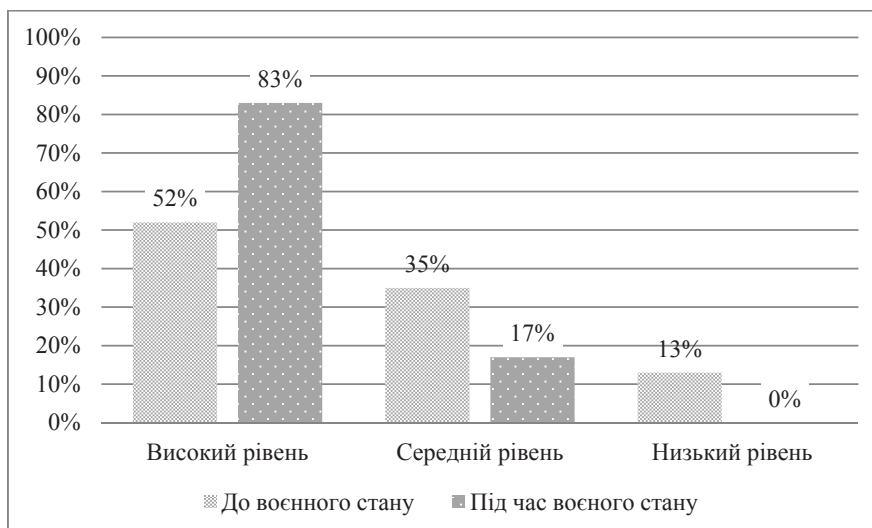


Рис. 1. Значення рівнів емоційного виснаження медичних працівників до та під час воєнного стану

Джерело: складено авторами на основі [10]

На рис. 2 наведено динаміку зростання середньої заробітної плати медичного персоналу в Україні за 2020–2024 рр.

Згідно постановою КМУ № 2 від 12.01.2022 року «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я», в 2022 році було встановлено нові мінімальні рівні заробітної плати для медичних працівників: 20 000 гривень для лікарів (крім лікарів-інтернів), професіоналів з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності в закладах охорони здоров'я та 13 500 гривень для посад молодших спеціалістів з медичною освітою

(фахових молодших бакалаврів), фахівців з початковим рівнем (короткий цикл) вищої освіти, першим (бакалаврський) рівнем вищої медичної освіти і магістрів з медсестринства [4]. Проте, для лікарів первинної медико-санітарної допомоги та їхніх помічників передбачена додаткова умова – не менше ніж 70 відсотків пацієнтів оптимального обсягу практики первинної медичної допомоги. Ці заходи сприяли зростанню заробітної плати медичних працівників, що відображено на рис. 2.

Заробітна плата відображає рівень життя і добробуту населення окремого регіону, населеного пункту або країни в цілому. Унаслідок

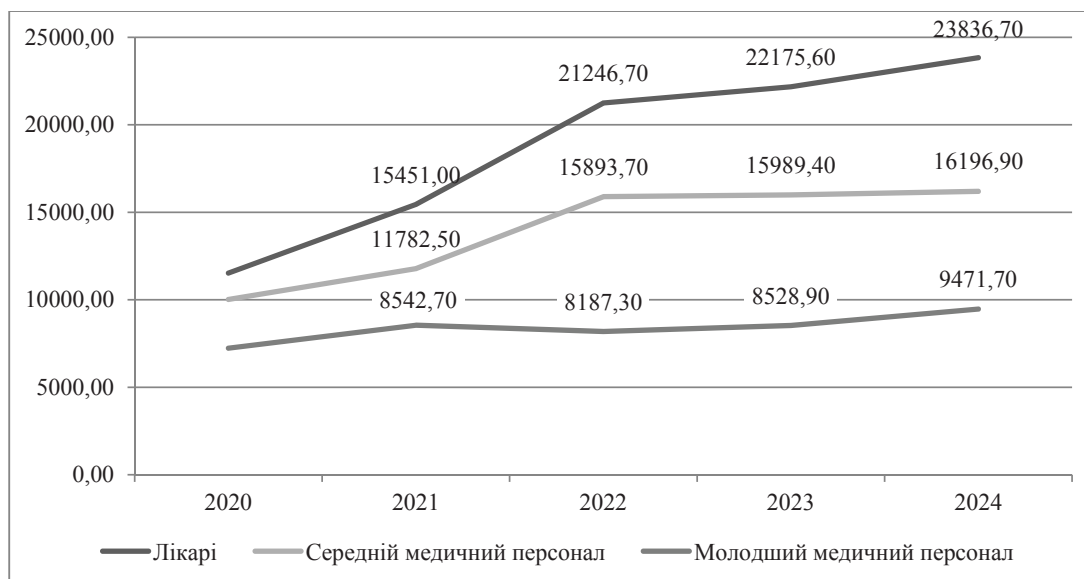


Рис. 2. Динаміки зростання середньої заробітної плати медперсоналу в Україні за 2020–2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [7]

її низького рівня реальна купівельна спроможність населення обмежує функціонування внутрішнього ринку та не гарантує забезпечує потенціалу зайнятих та їхніх родин, зменшує формованість бюджету та соціальних фондів, знижує рівень якості життя. Нині держава не в змозі забезпечити кошти на якісні зміни людського потенціалу за рахунок суспільних фондів, тому заробітна плата, що є основним джерелом задоволення життєвих потреб більшості громадян, справляє найбільший вплив на відтворення людського потенціалу в регіонах України [2, с. 42].

Існуюча система розподілу доходів в Україні свідчить про наявність значної соціальної нерівності. Це проявляється як у великому розриві між доходами різних соціальних груп, так і в дискримінаційних практиках щодо оплати праці працівників різних секторів економіки.

Війна змушує переосмислити ієрархію мотиваційних факторів і ставить нові виклики, оскільки потрібно працювати в незвичних умовах, організовувати процеси релокації та діяльності в екстремальних ситуаціях, а також підтримувати родини працівників. Підтримання робочої атмосфери та мотивації кожного співробітника під час війни вимагає перегляду існуючих підходів до управління персоналом. Керівники змушені звертати увагу на розробку нових мотиваційних інструментів.

Проведені дослідження [5, 6, 7] засвідчили, що збройна агресія РФ проти України спричинила суттєві зміни в системі цінностей та пріоритетів працівників. Безпека стала домінуючим фактором, який впливає на ефективність

праці. Водночас, задоволення фізіологічних потреб та прагнення до комфорту набули більшої ваги, відсуваючи на другий план естетичні аспекти робочого середовища (Рис. 3).

Підсумовуючи, можна сказати, що у воєнний час на перший план виходять такі базові потреби людини, як безпека, фізичний та психологічний добробут. І якщо раніше роботодавці могли дозволяти собі ігнорувати всі ці фактори, то сьогодні українці не готові миритися з недбалим ставленням до своєї безпеки, фізичного та психологічного благополуччя.

Тому більша кількість лікарень облаштовують свої бомбосховища та найпростіші укриття. У 2024 році уряд України виділив 1 мільярд гривень на будівництво та модернізацію укриттів у лікарнях, включаючи реконструкцію та капітальний ремонт захисних споруд. Це фінансування охоплює 45 проєктів у медичних закладах. У 2023 році в 41 медичному закладі по всій країні проведено роботи з облаштування укриттів [8]. Також Україна отримала значну міжнародну підтримку у вигляді фінансової допомоги, обладнання та експертної допомоги для облаштування укриттів. Загальну кількість облаштованих укриттів за рахунок залучення донорських коштів невідома, але ми впевнені, що це вагомий внесок.

В умовах воєнного стану значна частина населення зазнає впливу екстремальних психосоціальних умов, що характеризуються високим рівнем стресу та емоційного напруження. Для підтримки психологічного благополуччя працівників та збереження їхньої

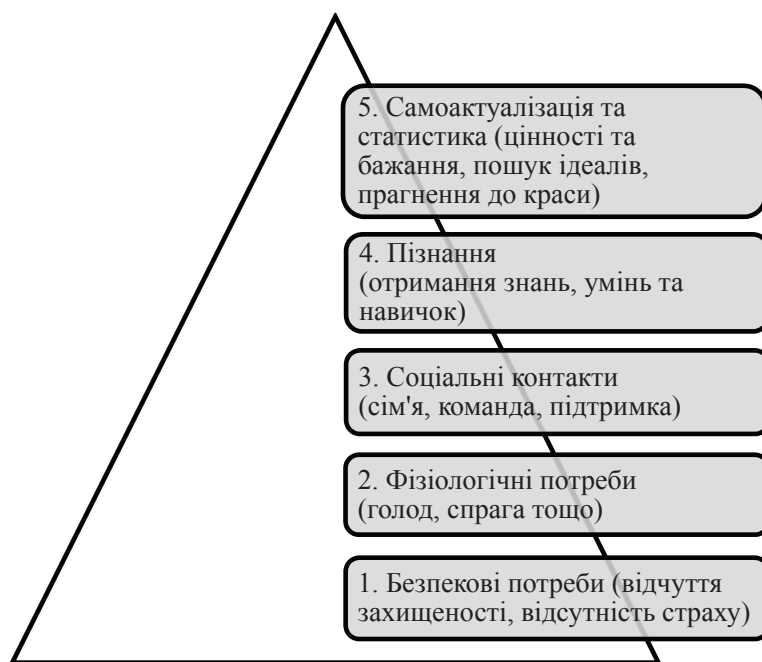


Рис. 3. Зміна пріоритетів факторів на основі піраміди А. Маслоу [6, с. 329]

продуктивності, роботодавцям необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та підвищення рівня соціальної підтримки. Це може включати створення спеціалізованих просторів для відпочинку та релаксації, забезпечення доступу до психологічних консультацій, а також організацію заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та покращення міжособистісних відносин.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни виходить на новий рівень. Активна участь у волонтерських ініціативах, таких як збір коштів для Збройних сил України та

внутрішньо переміщених осіб, організація флешмобів на підтримку військових, не лише допомагає наблизити перемогу, а й сприяє консолідації колективів та зміцненню соціальних зв'язків. Крім того, створення безбар'єрного середовища в офісах є важливим кроком до інклюзії та демонструє соціальну відповідальність перед людьми з інвалідністю, чисельність яких зросла внаслідок війни.

Умови воєнного стану вимагають від медичних працівників високої віддачі та стійкості. Рис. 4 демонструє ключові фактори, що впливають на рівень мотивації медичних працівників та сприяють підвищенню

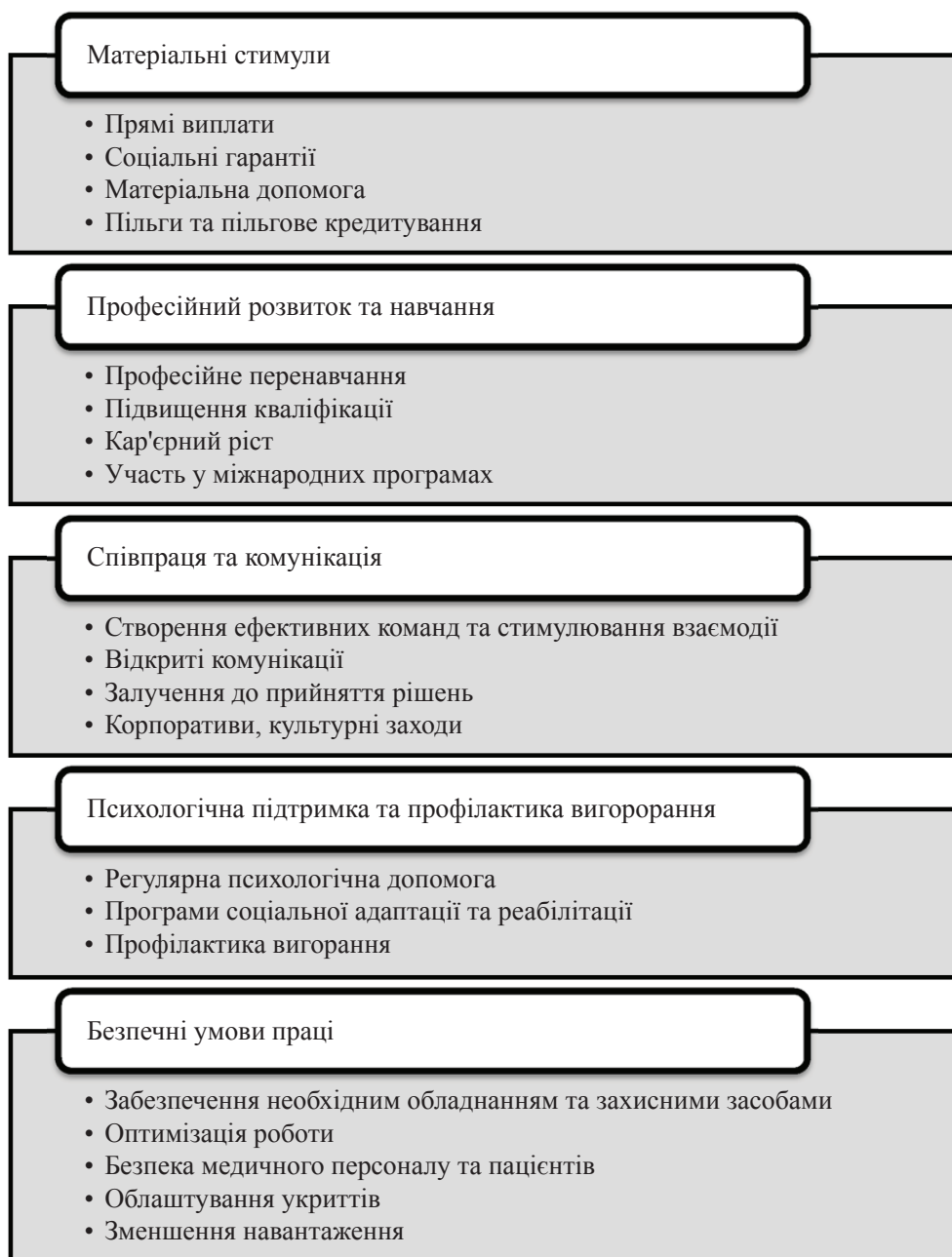


Рис. 4. Мотиваційні фактори для медичного персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: створено авторами на основі узагальнення [1; 5–8; 10]

ефективності їхньої діяльності в складних умовах воєнного стану. Саме ці фактори є невід'ємною частиною комплексного підходу до мотивації медичного персоналу, який спрямований на створення сприятливих умов для роботи, забезпечення психологічного комфорту та професійного розвитку медичних працівників. Тільки за таких умов можна забезпечити якісне надання медичної допомоги населенню в кризовий період.

У контексті нестабільної економічної ситуації особливої актуальності набуває розвиток людського капіталу. Підприємствам слід приділяти значну увагу забезпеченню можливостей для безперервного навчання та професійного зростання своїх співробітників шляхом розробки індивідуальних планів розвитку та впровадження програм підвищення кваліфікації співробітників.

Висновки. Для ефективної мотивації медичного персоналу необхідно постійно аналізувати ситуацію, вносити корективи в існуючі програми та розробляти нові. Важливо також залучати самих медичних працівників до процесу розробки та впровадження заходів з мотивації. Мотивація медичних працівників в умовах війни – це багатогранний процес, що вимагає врахування матеріальних і нематеріальних чинників. Крім забезпечення належних умов праці для медичного персоналу важливо створити атмосферу підтримки, довіри та визнання. Психологічна підтримка, визнання зусиль, соціальна відповідальність і розвиток професійних навичок – усе це ключові елементи успішної мотивації в кризових ситуаціях. Такий підхід не тільки підтримує працездатність медичних працівників, а й підвищує їхню відданість справі.

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. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
3. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6–7.
4. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#n5>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4
6. Козлова І.М., Ковнір Н.А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2022. С. 326–330. URL: <http://surl.li/yyundd>
7. Національна служба здоров'я України, Урядовий портал, «Аналітичні панелі». URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
8. 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>
9. Розпочато роботи по будівництву укріплень у 41 закладі охорони здоров'я. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3906574-u-41-zakladi-ohoroni-zdorova-buduut-ukritta.html>
10. Селюк М.М., Драна Ю.Ю. Війна, яка виснажила нас усіх. Як відновити жагу до життя? *Здоров'я України. Міждисциплінарні проблеми*. 2023. № 2. С. 26–28. URL: https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf
11. Сумець О.М., Алькема В.Г. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 131–139.
12. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 324 с.
13. Prusaczyk A, Bogdan M, Vinker S, et al. Health Care Organization in Poland in Light of the Refugee Crisis Related to the Military Conflict in Ukraine. *Int J Environ Res Public Health*. 2023; 20(5):3831.

References:

1. Bondar T., Krasnonos A. (2023). Suchasni metody motyvatsiji personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilistvo* [Economy and society]. (electronic journal), vol. 57. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (accessed 7 October 2024).

2. Vojtko S. V. (2021). *Liderstvo ta antykryzovyy menedzhment : pidruchnyk* [Leadership and crisis management: textbook]. Kyiv: Polytechnic. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (in Ukrainian)
3. Ghalushhak M., Kuchynskyj V. (2022). Mizhnarodnyj dosvid motyvaciiji personalu jak zrazok dlja Ukrainy [International experience in personnel motivation as a model for Ukraine]. Proceedings of the *Transformacija biznesu dlja stalogo majbutnjogho: doslidzhennja, didzhytalizacija ta innovaciji : materialy II Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji (Ukraine, Ternopil, November 23–24, 2022)*, Ternopil: FOP Paljanycja V.A., pp. 6–7.
4. Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 12, 2022 No. 2. (2022, January 12) Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#n5>.
5. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Ju. O. (2022). Upravlinnja motyvaciijeju personalu v umovakh postpandemiji ta vojennoho stanu [Managing personnel motivation in post-pandemic and martial law conditions]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti* [Economics of the food industry] (electronic journal) vol. 14, no. 4, pp. 26–34. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4 (accessed 5 October 2024).
6. Kozlova I. M., Kovnir N. A. (2022) Motyvaciijni priorytety pracivnykiv u suchasnykh umovakh [Motivational priorities of employees in modern conditions]. Proceedings of the *Konkurentospromozhnistj ta innovaciji: problemy nauky ta praktyky: materialy XVII Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji internet-konferenciji (Ukraine, Kharkiv, November 25, 2022)*, Kharkiv: FOP Liburkina L. M., pp. 326–330. Available at: <http://surl.li/yyundd>. (accessed 15 October 2024).
7. National Health Service of Ukraine, Government Portal, "Analytical Panels". Available at: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
8. Prokhorovska S. (2023). Motyvacija personalu pidpryjemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformacijna ekonomika* [Transformational economy] (electronic journal), vol. 2 (02), pp. 45–48. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29227/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D1%84_2022_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf. (accessed 8 October 2024).
9. Work has begun on the construction of shelters in 41 healthcare facilities. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3906574-u-41-zakladi-ohoroni-zdorova-buduut-ukritta.html>
10. Seljuk M. M., Drana Ju. Ju. (2023). Vijnja, jaka vysnazhyla nas usikh. Jak vidnovyty zhaghu do zhyttja? [The war that exhausted us all. How to restore the thirst for life?] *Zdorov'ja Ukrainy. Mizhdyscyplinarni problem* [Health of Ukraine. Interdisciplinary problems] (electronic journal), no. 2, pp. 26–28. Available at: https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf. (accessed 9 October 2024).
11. Cumecj O. M., Aljkema V. G. (2021). Stan motyvaciiji upravljinskogho personalu komunalnykh nekomercijnykh zakladiv drughogho i tretjogho rivniv medychnoji dopomoghy [The state of motivation of management personnel of municipal non-profit institutions of the second and third levels of medical care]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"* [Academic notes of KROK University] (electronic journal), no. 3 (63), pp. 131–139. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/438/466> (accessed 11 October 2024).
12. Jastremsjka O. M., Kulikov O. P., Tutova A. S. (2023). Stymuljuvannja dijalnosti menedzheriv stratehichnogho rivnja upravlinnja pidpryjemstvamy: monohrafija [Stimulating the activities of managers at the strategic level of enterprise management: monograph.]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian)
13. Prusaczyk A., Bogdan M., Vinker S., et al. (2023). Health Care Organization in Poland in Light of the Refugee Crisis Related to the Military Conflict in Ukraine. *Int J Environ Res Public Health*, vol. 20(5):3831.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-13>
УДК 338

Кришталь Г.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Цімошинська О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри обліку і оподаткування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-3317>

Хімич С.В.

PhD, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8811-8801>

Kryshtal Halyna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Tsimoshynska Oksana

Candidate of Economic Sciences, Assistance Professor,
Deputy Head of the Department of Accounting and Taxation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and
Business Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Khimich Sviatoslav

PhD, Associate Professor of the department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: ОГЛЯД НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION EFFECTIVENESS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES: A REVIEW OF SCIENTIFIC RESEARCH

Впровадження цифрових технологій у бізнес процеси дозволяє компаніям не лише оптимізувати робочі процедури та скоротити витрати, але й значно підвищити продуктивність, що обумовлює актуальність теми дослідження. Метою даної статті є наукове обґрунтування теоретичних підходів до трактування терміну «цифрова трансформація», «цифровізація» та «цифрова економіка», а також висвітлення певних аспектів даних трактувань в контексті поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених. Методологія. Авторами відмічено ключові аспекти управління ефективністю цифровою трансформацією підприємницьких структур. Наукова новизна. Розкрито значення даних досліджень для світової спільноти та науки, в час-

тині розуміння фундаментальних змін, які відбуваються в економіці і суспільстві під впливом цифрових технологій. Авторами статті зазначено цифрові трансформації, які мають ширший контекст і вимагають системного підходу для ефективного управління змінами. Авторами детально розкрито три ключові компоненти цифрової економіки, які відображають сутність її функціонування: інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес, електронна комерція. Аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних дослідників вказує на значну потребу у подальших дослідженнях розвитку цифрової трансформації підприємницьких структур в Україні.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка, digital-технології, цифрові фінансові технології.

*The implementation of digital technologies into business processes allows companies not only to optimize workflows and reduce costs but also to significantly enhance productivity, which underscores the relevance of the research topic. **The purpose of this article** is to provide a scientific rationale for theoretical approaches to defining the terms “digital transformation”, “digitalization”, and “digital economy”, as well as to highlight certain aspects of these definitions in the context of views from both domestic and foreign scholars. **Methodology:** The authors identify key aspects of managing the effectiveness of digital transformation in entrepreneurial structures. **Scientific novelty:** The significance of these studies for the global community and science is revealed, particularly in understanding the fundamental changes occurring in the economy and society under the influence of digital technologies. The researchers explore digitalization, which is not limited to specific technological innovations but encompasses various levels of society and organizations, creating a comprehensive impact on lifestyle, business, and international relations. The authors of the article note that digital transformations have a broader context and require a systematic approach for effective change management. Digital transformation permeates not only the business sphere but also encompasses all aspects of societal life, including education, healthcare, and public administration. The authors have extensively examined three key components of the digital economy that reflect the essence of its functioning: electronic business infrastructure, e-business, and e-commerce. These components interact and are interconnected, forming the foundation for the development and operation of the digital economy. Understanding these elements allows not only for analyzing the current state of the digital economy but also for developing strategies for its further development and improvement. Analysis of domestic and foreign literature indicates a significant need for further research into the development of digital transformation within entrepreneurial structures in Ukraine. This aspect is critically important for the successful integration of Ukrainian companies into the global economy.*

Keywords: digitization, digital transformation, digital economy, digital technologies, digital financial technologies.

Постановка проблеми. Сучасні підприємницькі технології, інтегровані з інноваційними підходами, мають потенціал стати потужним рушієм для стійкого економічного розвитку. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси дозволяє компаніям не лише оптимізувати робочі процедури та скоротити витрати, але й значно підвищити продуктивність. Це, в свою чергу, призводить до підвищення конкурентоспроможності української продукції на глобальному світовому ринку.

Окрім економічних переваг, впровадження цифрових технологій потребує розвитку людського капіталу та освіти у цій сфері. Фахівці з України, які мають передові знання та навички в галузі цифрових технологій, стануть ключовим активом для реалізації та підтримки цифрових ініціатив. Їхній професійний розвиток і навчання сприятимуть створенню інноваційного середовища, що стимулює постійний прогрес.

Розвиток цифрової трансформації в українській промисловості може вирішити ряд соціальних проблем, створюючи нові робочі місця та підвищуючи рівень життя населення. Ефективні виробничі процеси, побудовані на цифрових технологіях, дозволять краще

використовувати наявні ресурси та знизити негативний вплив на навколишнє середовище, що є важливою складовою стійкого розвитку.

Додатково, цифровізація може сприяти інтеграції України в глобальні ланцюги постачання, підвищуючи її роль на міжнародній арені. Це відкриває нові можливості для експорту високотехнологічних продуктів та послуг, що сприятиме економічному зростанню та зміцненню національної економіки.

Таким чином, комплексний підхід до впровадження цифрових технологій, включаючи розвиток людського потенціалу, оптимізацію виробничих процесів та екологічну відповідальність, стане фундаментом для стійкого та конкурентоспроможного майбутнього України.

Загалом, інтеграція України в глобальний ринок цифрової трансформації може стати потужним каталізатором для економічного зростання, підвищення рівня життя населення та визнання країни як сучасного та інноваційного гравця на світовій арені. Це відкриває безліч можливостей для залучення іноземних інвестицій, розвитку високотехнологічних секторів та стимулювання інноваційного підприємництва.

Розвиток цифрової економіки в Україні не тільки сприятиме поліпшенню економічних

показників, але й стимулюватиме зміни у соціальній сфері. Створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях, підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних освітніх програм допоможуть знизити рівень безробіття та підвищити соціальну мобільність. Крім того, цифрові технології можуть значно покращити доступ до якісних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження в області цифровізації, цифрової трансформації та цифрової економіки є надзвичайно актуальними і представлені великою кількістю робіт як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Andrew J. Rohm [1], Reshma Desai, Arvind Chauhan, Darshan Kudtarkar [2], Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C. [3] досліджували концепцію «цифровізації» як суспільного процесу, що відображає швидкість та масштаби змін у суспільстві, зумовлені розвитком цифрових технологій.

Дослідження цих авторів показують, що цифровізація має значний вплив на всі аспекти суспільного життя, включаючи економічну, соціальну та культурну сфери. Вони підкреслюють важливість адаптації бізнес-моделей до нових умов, використання великих даних для прийняття управлінських рішень, а також значення інноваційного підходу до управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних підходів до трактування терміну «цифрова трансформація», «цифровізація» та «цифрова економіка», а також висвітлення певних аспектів цього поняття в контексті поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із провідних авторів, що досліджують вплив цифрової революції на різні аспекти життя сучасного суспільства, є Ювал Ной Харарі [4]. У своїй книзі «21 урок для XXI століття» він глибоко аналізує, як технологічний прогрес і інформаційні технології змінюють суспільство. Його погляди на ці процеси стали важливим внеском у розуміння сутності цифрової трансформації, висвітлюючи як позитивні, так і негативні аспекти цієї зміни.

Термін «цифрова економіка» з'явився вперше у 1994 році з виходом книги «Digital Economy» канадського економіста та бізнес-консультанта Д. Тапскотта. У своїй праці «Цифрова економіка: обіцянки та небезпеки в епоху мережевого інтелекту» Тапскотт описує нову епоху «мережевого інтелекту». Він підкреслює, що не тільки технології, але й взаємодія людей через ці технології стають ключовими учасниками економічної системи.

За його словами, ця мережа поєднує інтелект, знання та креативність для створення багатства і соціального розвитку.

Тапскотт вважає, що сьогоденне покоління живе у світі, де технології трансформують економіку у віртуальну площину [5]. Це означає, що економічні процеси стають більш відкритими і прозорими, а «цифрова економіка» визначається мережевою свідомістю та залежністю від віртуальних технологій. У своїй концепції він наголошує, що цифрова економіка не обмежується лише новими технологіями; вона включає новий спосіб мислення та взаємодії у глобальному зв'язку.

Значення цих досліджень полягає в тому, що вони допомагають зрозуміти фундаментальні зміни, які відбуваються в економіці і суспільстві під впливом цифрових технологій. Ці зміни охоплюють всі аспекти нашого життя, включаючи економічну діяльність, соціальні взаємодії та навіть культурні цінності.

Завдяки роботам таких дослідників, як Харарі та Тапскотт, стає зрозуміло, що цифрова трансформація – це складний і багатогранний процес. Він вимагає не лише технічних інновацій, але й глибокого переосмислення соціальних та економічних структур. Цифрова економіка передбачає інтеграцію технологій у всі аспекти життя, створюючи нові можливості для зростання та розвитку. Водночас вона вимагає від суспільства адаптивності та готовності до змін, оскільки технологічний прогрес продовжує змінювати світ навколо нас.

Ці підходи вказують на необхідність розвитку нових навичок та знань, щоб успішно функціонувати у цифровій економіці. Це включає освіту, професійну підготовку та постійне навчання протягом життя. Крім того, важливою є політична воля та стратегічне планування для створення умов, які підтримують інновації та забезпечують стійкий розвиток у цифровому світі. Таким чином, дослідження та практичні рекомендації цих авторів є ключовими для розуміння та ефективного управління процесами цифрової трансформації.

Г. Кейн у своїх дослідженнях розглядає цифровізацію як багаторівневий процес, що простежується на різних рівнях сучасного суспільства. Він пропонує концепцію, згідно з якою цифрові трансформації відбуваються на трьох основних рівнях: діяльність, організаційний процес та організаційно-екосистемний рівень [6].

На рівні діяльності, Кейн аналізує вплив цифрових технологій на індивідуальних користувачів, які застосовують ці технології у своїй повсякденній діяльності. Це може включати використання сучасних засобів

зв'язку, інтернет-сервісів, аналітичних інструментів та інших цифрових рішень, які спрощують роботу та підвищують ефективність. Наприклад, робота з великими даними (Big Data), хмарні обчислення та штучний інтелект дозволяють індивідам більш ефективно виконувати свої завдання, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати безперервний розвиток своїх навичок.

Організаційний процес зосереджується на впливі цифровізації на внутрішні структури підприємств та організацій. Кейн підкреслює, що впровадження цифрових технологій може значно оптимізувати робочі процеси, автоматизувати рутинні завдання та підвищити загальну продуктивність організації. Наприклад, використання ERP-систем (системи управління ресурсами підприємства), CRM-систем (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) та інших корпоративних програмних рішень дозволяє значно покращити координацію дій всередині компанії, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне управління ресурсами.

На організаційно-екосистемному рівні Кейн розглядає взаємодію організацій у цифровому середовищі, де створюються комплексні екосистеми, що об'єднують різні суб'єкти для спільного досягнення цілей. Це включає співпрацю між компаніями, обмін даними та ресурсами, а також створення спільних платформ для інновацій та розвитку. Наприклад, бізнес-екосистеми, що об'єднують виробників, постачальників, клієнтів та інших стейкхолдерів, дозволяють значно прискорити інноваційні процеси та створювати нові цінності для всіх учасників.

Кейн підкреслює, що цифровізація не обмежується лише окремими технологічними інноваціями, але й охоплює різні рівні суспільства та організацій, створюючи комплексний вплив на спосіб життя, бізнес та міжнародні відносини. Це означає, що цифрові трансформації мають ширший контекст і вимагають системного підходу для ефективного управління змінами. Наприклад, уряди та міжнародні організації повинні розробляти стратегії та політики, які сприятимуть розвитку цифрових інфраструктур, захисту даних та кібербезпеки, а також підтримувати інновації та наукові дослідження у цій сфері.

Завдяки таким дослідженням, як у Г. Кейна, ми можемо глибше розуміти, як цифровізація трансформує сучасний світ та які виклики та можливості вона приносить. Це знання є ключовим для прийняття обґрунтованих рішень у бізнесі, уряді та суспільстві загалом, забезпечуючи стійкий розвиток у цифрову еру.

Л. Хейлінг стверджує, що цифровізація докорінно змінює індустрію, виходячи за межі традиційних рамок і відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності, ефективності та стійкості у галузях промисловості та логістики [7]. Згідно з Хейлінгом, ключовими чинниками цього процесу є інвестиції в новітні технології та сприяння співробітництву для покращення обміну інформацією та координації зусиль.

Розширюючи думку Л. Хейлінг, можна зазначити, що сучасні цифрові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та аналітика даних, значно впливають на всі аспекти промислових і логістичних процесів. Наприклад, використання сенсорів та засобів відстеження дозволяє отримувати дані з транспортних засобів та товарів у реальному часі, що сприяє ефективнішому моніторингу та оптимізації маршрутів. Це дозволяє не лише зменшити час доставки, але й підвищити точність прогнозування попиту, що має критичне значення для управління запасами.

Також важливим аспектом є сприяння співпраці між різними учасниками промислового процесу. Це включає обмін даними та інформацією між виробниками, постачальниками, перевізниками та роздрібними мережами. Такий підхід дозволяє створювати інтегровані ланцюги постачання, які є більш гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін ринку. Наприклад, виробники можуть оперативно реагувати на зміну попиту, координуючи свої дії з постачальниками сировини та логістичними компаніями, що дозволяє уникати затримок у виробництві та доставці товарів.

Інвестиції в технології також сприяють автоматизації багатьох процесів, що зменшує людський фактор і, відповідно, кількість помилок. Автоматизовані системи управління складом, використання робототехніки для складування та перевезення товарів, а також автоматизація адміністративних завдань дозволяють значно підвищити ефективність операцій і зменшити операційні витрати.

Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних. Аналітика даних дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції, що допомагає компаніям приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз даних про споживчі вподобання та поведінку дозволяє компаніям розробляти більш ефективні маркетингові стратегії, що сприяє збільшенню продажів та підвищенню задоволеності клієнтів.

Загалом, цифровізація створює комплексний вплив на промисловість та логістику,

сприяючи їхній трансформації на всіх рівнях. Вона не лише підвищує ефективність і продуктивність, але й сприяє стійкості та адаптивності, що є критично важливим у сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції. Інтеграція новітніх технологій, співпраця між учасниками ланцюгів постачання та використання аналітики даних є ключовими елементами цієї трансформації, що дозволяють компаніям досягати нових висот у своїй діяльності.

Г. Валендук та П. Вендрамін у своїй науковій роботі проводять глибокий аналіз сучасного «цифрового повороту», розглядаючи його витoki у контексті концепції інформаційного суспільства. Вони висловлюють сумніви щодо того, чи є «великі дані» основною перешкодою на поточному етапі розвитку економіки, підкреслюючи, що проблема може бути значно глибшою і складнішою [8].

На наступному етапі дослідження, науковці аналізують цифрові трансформації в рамках довгострокових етапів економічної еволюції та змін техніко-економічних парадигм. Це відкриває нові горизонти для розуміння та прогнозування впливу цифрових технологій на суспільство і економіку в майбутньому. Вони зазначають, що кожна нова технологічна хвиля приносить із собою нові можливості та виклики, які вимагають адаптації та інновацій.

Автори акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація не є випадковим явищем. Вона є складовою значущих змін у суспільстві та економіці, які мають глибокий вплив на розвиток технологій та структуру глобального бізнесу. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти життя, від виробництва до споживання, від навчання до роботи, і створює нові правила гри для всіх учасників економічної системи.

Валендук та Вендрамін підкреслюють, що для розуміння повного впливу цифрових технологій необхідно враховувати не лише поточні зміни, але й історичний контекст. Вони наголошують на важливості аналізу попередніх техніко-економічних парадигм, таких як промислова революція, щоб зрозуміти, як цифрова трансформація вписується у ширший континуум економічного розвитку [8]. Це допомагає виявити закономірності та тенденції, які можуть бути корисними для прогнозування майбутніх змін.

Автори також звертають увагу на соціальні аспекти цифрової трансформації. Вони підкреслюють, що впровадження цифрових технологій може мати як позитивні, так і негативні наслідки для різних груп населення. Наприклад, автоматизація та використання штучного інтелекту можуть призвести до

втрати робочих місць у деяких секторах, водночас створюючи нові можливості в інших. Це вимагає глибокого аналізу та розробки політик, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості та інклюзивного зростання.

Науковці також обговорюють роль урядів та міжнародних організацій у підтримці цифрової трансформації. Вони підкреслюють, що для успішної адаптації до нових технологічних реалій необхідні ефективні стратегії та політики, що сприяють розвитку інфраструктури, освіти та інновацій. Важливим є також міжнародне співробітництво, оскільки цифрові технології не знають кордонів і вимагають глобального підходу до регулювання та управління.

Загалом, дослідження Г. Валендука та П. Вендраміна допомагають глибше зрозуміти складність та багатогранність цифрової трансформації. Вони показують, що цифрові технології мають потенціал для значних змін у суспільстві та економіці, але їх впровадження вимагає всебічного аналізу, стратегічного планування та координації зусиль на всіх рівнях.

О. Пищулін розглядає цифрову економіку як концепцію, що базується на використанні цифрових комп'ютерних та інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) і радикально трансформує різні сфери та бізнес-процеси за допомогою Інтернету та нових цифрових інструментів. Він підкреслює, що на відміну від інформатизації, цифрова трансформація включає не тільки впровадження інформаційних технологій, але й глибокі зміни у структурних та стратегічних підходах як у бізнесі, так і в громадській сфері [9].

Цифрова трансформація охоплює не лише технологічні аспекти, але й вимагає зміни організаційної культури, взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень. Вона включає перетворення традиційних методів ведення бізнесу і управління на основі нових цифрових інструментів, що забезпечують нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності.

Пищулін акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація є ключовим чинником, який змінює спосіб взаємодії суспільства та бізнесу в цифровому просторі. Вона не обмежується лише окремими галузями або ІТ-компаніями, що вже є цифровими за своєю природою, але охоплює всю економіку як єдину систему. Це означає, що цифрова економіка включає в себе також традиційні галузі, такі як обробна промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт та інші.

Цифрова трансформація змінює традиційні методи виробництва та управління,

революціонізуючи бізнес-процеси та відкриваючи нові можливості для підприємств. Нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та аналітика даних, забезпечують підприємствам можливість підвищити ефективність, оптимізувати процеси та приймати більш обґрунтовані рішення.

Згідно з поглядом Г.І. Жекало, цифрова економіка на практиці визначається як економіка, що ставить споживача в центр уваги, відома також як «економіка на вимогу» (on-demand economy) [10]. Це означає, що головний акцент робиться на забезпеченні різноманітних послуг для громадян, таких як отримання документів, подання запитів, заповнення заяв та отримання відповідей на питання в електронному форматі, що дозволяє уникнути необхідності виходу з дому. Цифрова економіка проявляється також через ринок миттєвих замовлень та необмеженого вибору товарів і послуг завдяки онлайн-магазинам, інтернет-банкінгу, месенджерам та іншим соціальним мережам.

Цифрова трансформація проникає не лише в сферу бізнесу, але й охоплює всі аспекти суспільного життя, включаючи освіту, медицину та публічне управління. Процеси діджиталізації та використання цифрових технологій змінюють наш повсякденний спосіб життя, роблячи його більш зручним, доступним та ефективним завдяки сучасним інноваційним підходам.

У своєму дослідженні Т. Месенбург визначає три ключові компоненти цифрової економіки, які відображають сутність її функціонування [11]:

1. Інфраструктура електронного бізнесу: охоплює всі технічні та технологічні засоби, необхідні для функціонування електронного бізнесу. Це включає мережеві з'єднання, хмарні технології, системи безпеки та інші аспекти, що забезпечують ефективне використання цифрових ресурсів у сфері електронного бізнесу.

2. Електронний бізнес: визначається як процеси, які відбуваються через комп'ютерні мережі, охоплюючи весь спектр діяльності, що базується на використанні цифрових технологій. Включає підприємництво, виробництво, збут, логістику та інші бізнес-процеси, які стають цифровізованими.

3. Електронна комерція: вказує на онлайн продажі. Включає всі аспекти електронних торговельних операцій, від інтернет-магазинів до електронних платіжних систем, що сприяють здійсненню ефективних та зручних торгових операцій в онлайн середовищі.

Ці компоненти взаємодіють та взаємопов'язані, створюючи основу для розвитку та функціонування цифрової економіки. Розуміння цих елементів дозволяє не лише аналізувати сучасний стан цифрової економіки, але й розробляти стратегії для її подальшого розвитку та вдосконалення.

Висновки. Аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних дослідників вказує на значну потребу у подальших дослідженнях розвитку цифрової трансформації підприємницьких структур в Україні. Цей аспект є надзвичайно важливим для успішної інтеграції українських компаній у глобальну економіку. Необхідно підкреслити, що цифрова трансформація значно виходить за межі впровадження новітніх технологій. Вона передбачає повний перегляд стратегічного управління, фундаментальні зміни в організаційній культурі, адаптацію до нових ринкових реалій та переосмислення цілей і цінностей компаній. Цей комплексний підхід є критично важливим для того, щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація передбачає не лише інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси, але й стратегічне планування та управління змінами. Це включає детальний аналіз існуючих процесів, визначення потенційних можливостей для оптимізації за допомогою цифрових рішень та розробку покрокового плану їх впровадження. Підтримка з боку керівництва є ключовою, оскільки саме воно задає тон і спрямування для всього процесу змін.

Окрім технологічних інновацій, необхідно інвестувати в навчання та розвиток персоналу. Працівники повинні бути готові до використання нових інструментів і технологій, що передбачає проведення регулярних тренінгів, участь у конференціях та семінарах, а також підтримку внутрішніх програм професійного розвитку. Це забезпечить не лише ефективне використання нових технологій, але й сприятиме загальному підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Andrew J. Rohm, Matthew Steff, Julian Saint Clair. Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>
2. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. Darshan Kudtarkar. Digital Marketing – New Age Consumer Behavior (Mumbai Region). 2019. Volume 6. Issue 1. Page 38–43. URL: <http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf>

3. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*. 2017. Vol. 59. № 4. Pp. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
4. Ювал Ной Харарі. 21 урок 21-го століття. Київ : BookChef, 2018. 416 с.
5. Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт. Блокчейн-революція: Як технологія, що лежить в основі біткойна та інших криптовалют, змінює світ. Львів : Видавництво Літопис. 2019. 492 с. Серія ICU Business books.
6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*. 2015. №14. Pp. 1–25. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
7. Heilig L., Lalla-Ruiz E., Voß S. Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research & Electronic Networking*. 2017. № 18. Pp. 2–3. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11066-017-9122-x>
8. Valenduc G., Vendramin P. Digitalisation, between disruption and evolution. *European Review of Labour and Research*. 2017. № 23 (2). P. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
9. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
10. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26. Ч. 1. С. 56–60. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/12.pdf
11. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. 2018. URL: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>

References:

1. Andrew J. Rohm, Matthew Steff, Julian Saint Clair (2018). Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>
2. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. Darshan Kudtarkar (2019). Digital Marketing – New Age Consumer Behavior (Mumbai Region), V. 6, Issue 1, Pp. 38–43. Available at: <http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf>
3. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, Vol. 59, №4, Pp. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
4. Yuval Noi Kharari (2018). 21 urok 21-ho stolittia [21 Lessons for the 21st Century]. Kyiv: BookChef, 416 p.
5. Don Tapskott, Aleks Tapskott (2019). Blokchein-revoliutsiia: Yak tekhnolohiia, shcho lezhyt v osnovi bitkoina ta inshykh kryptovaliut, zminiuye svit [Blockchain Revolution: How the Technology Underlying Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World]. Lviv: Vydavnytstvo Litopys.[Litopys Publishing House]. 492 p.
6. Kane G. C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*, № 14, Pp. 1–25. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
7. Heilig L., Lalla-Ruiz E., Voß S. (2017). Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research & Electronic Networking*, № 18, Pp. 2–3. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11066-017-9122-x>
8. Valenduc G., Vendramin P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *European Review of Labour and Research*, № 23 (2), Pp. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
9. Pyshchulina O. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty]. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (in Ukrainian)
10. Zhekalo H. I. (2019). Tsyfrova ekonomika ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Ukraine's digital economy: problems and development prospects.] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University]. V. 26, 1, Pp. 56–60. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/12.pdf (in Ukrainian)
11. Mesenbourg, T. L. (2018). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. Available at: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-14>
УДК 330.341.1

Півнюк А.В.

аспірант кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Pivniuk Andrii

Postgraduate Student,
State University of Information and Communication Technologies

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

APPLICATION OF INNOVATIVE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES

У статті досліджуються інноваційні особливості ефективного управління маркетингом в сучасному бізнес-середовищі телекомунікаційних підприємств. Запропоновано формулювання системи управління маркетингом з наведеними складовими та їх можливостями. Функціонування системи управління маркетингом телекомунікаційних підприємств має проводитись на основі системного підходу та взаємного поєднання різних технологій маркетингу для найбільш ефективного результату, враховуючи особливості продуктів або продукції, ринку збуту, запитів та сучасних потреб споживачів. У статті систематизовано ефективні стратегії системи управління інноваційним маркетингом та визначені основні структурні складові, що використовуються у діяльності сучасної маркетингової концепції телекомунікаційних підприємств. Досліджено особливості складових та застосування інноваційного управління маркетингом, що позитивно впливає на покращення функціонування телекомунікаційних підприємств в умовах війни та подальшого післявоєнного розвитку.

Ключові слова: іт-інтелект, інновація, вплив, впровадження, підприємництво.

The presence of competition in the market and reduced consumer demand affects the decline in sales volumes, which significantly impacts all components of business operations and creates crisis situations within enterprises. In ongoing wartime conditions, sales opportunities are complicated, the external environment is highly unstable, and consumer demands are increasing. A marketing management system allows telecommunications enterprises to adapt to new needs and tasks, understand the fluidity of processes, and adjust to relevant requirements. The article explores the innovative features of effective marketing management in the modern business environment of telecommunications enterprises. A formulation of the marketing management system is proposed, along with its components and their capabilities. The functioning of the marketing management system for telecommunications enterprises should be based on a systematic approach and the mutual integration of various marketing technologies for the most effective results, considering the specifics of products, the sales market, consumer behavior, and contemporary needs. The article systematizes effective strategies for the innovative marketing management system and defines the main structural components used in the activities of the modern marketing concept of telecommunications enterprises. The features of the components and the application of innovative marketing management are examined, which can positively influence the improvement of telecommunications enterprises' functioning in wartime and further post-war development. The article analyzes the possibilities of using marketing management in various aspects of telecommunications enterprises' operations. It also presents modern aspects of the innovative marketing management system within telecommunications companies and organizations. The article discusses the optimization and improvement of marketing through personalization, the use of digital channels, strategies for additional and quality value-based sales, the implementation of artificial intelligence and analytics technologies, the importance of focusing on service with environmental awareness, and adapting to competition from content platforms in the current conditions.

Keywords: marketing, marketing management, telecommunications marketing, innovations, implementation.

Постановка проблеми. Істотне зниження продажів у воєнний час створює кризові ситуації в діяльності підприємств та суттєвий занепад в фінансово-економічній сфері. Наявність конкуренції на ринку та знижений попит споживачів впливає на зниження обсягів продажів, що істотно впливає на всі складові функціонування та створює кризові

ситуації на підприємствах. Умови сучасності спонукають підприємства шукати нові та покращувати наявні способи комунікації підприємств для отримання кращих результатів. Для розвитку телекомунікаційних підприємств використання сучасних технологій маркетингу виступає як інструмент, що дозволяє продовжувати збут продукту або продукції,

підвищує конкурентоспроможність і підвищує ефективність налагоджених комунікацій з споживачами. Сучасні можливості маркетингу дають змогу отримати всебічний зиск, як зі сторони бізнесу так і споживача, який отримує бажане і потрібне. У триваючих воєнних умовах можливості збуту ускладнені, зовнішнє середовище дуже нестабільне, а також зростають потреби споживачів. Система управління маркетингу дає можливість телекомунікаційним підприємствам підлаштовуватись під нові потреби та завдання, розуміти плинність процесів й адаптуватись до відповідних потреб. Управління маркетингом базується на розумінні перспективних можливостей продукції підприємств телекомунікацій та виявленні потреб споживачів, що дає змогу отримати та розвинути високі показники прибутку, обсяги продажів, розширення ринків і залучення нової аудиторії споживачів. Постійні зміни зовнішнього середовища та високий рівень конкуренції вимагають впровадження сучасних методів ведення маркетингу до підходу управління телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теорії та можливостей сучасного практичного використання управління маркетингом присвячені наукові роботи таких дослідників: Ігнатенко Р.В. [1], Багорка М.О., Абрамович І.А. [2], Кривешко О.В., Замроз М.В., Кудницька Г.С. [3], Хуторна М.Е., Кирилюк Є.М., Руденко М.В. [4], Дерев'янченко Т.Є., Бенівська І.В. [5]. Зацікавленість науковців у дослідженні управління маркетингом відображає важливість та актуальність даної теми. Враховуючи вагомість вже існуючих розробок та здобутків вчених, багато деталей ефективного використання системи управління маркетингом залишається розкритими не повністю, існує недостатньо практичних розробок використання у діяльності телекомунікаційних підприємств. Використання управління маркетингом відіграє важливу роль, оскільки впровадження цих технологій у діяльності телекомунікаційних підприємств може надавати значні конкурентні переваги в збуті, лояльності споживачів, репутації бренду. В нинішніх умовах ведення підприємницької діяльності телекомунікаційних підприємств з ефективним використанням управління маркетингом відображає сучасність, актуальність та перспективність бізнес-процесів підприємства.

Формулювання цілей статті. У статті проаналізовано можливості використання управління маркетингом в різних аспектах застосування в діяльності телекомунікаційних

підприємств. Також наведені сучасні аспекти інноваційної системи управління маркетингом в діяльності телекомунікаційних підприємств та організацій. У статті розглянуто оптимізацію та вдосконалення маркетингу в персоналізації, використання цифрових каналів, стратегії додаткових та якісних, вартісних продажів, запровадження технології штучного інтелекту та аналітики, важливість фокусу на обслуговуванні з екологічною свідомістю, а також адаптуватись до конкуренції з контент платформами (OTT-сервісами) в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Телекомунікаційні підприємства за допомогою запровадження інноваційного маркетингу можуть створювати конкурентні переваги, збільшувати пізнаваність бренду, лояльність клієнтів та зростання прибутку. Застосування управління інноваційним маркетингом дає змогу подолати виклики воєнного періоду та посилити стратегії подальшого післявоєнного розвитку. Використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності відкриває перед підприємствами та організаціями широкі перспективи для збереження постійних клієнтів і розвитку з ними довгострокових відносин, зміцнення довіри до товару або послуг, забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта та гнучких адаптивних реакцій щодо зміни його смаків і побажань [1, с. 454].

Управління маркетингом телекомунікаційних підприємств найефективніше проявлятиметься у залежності від конкретних цілей, стратегій, можливостей та наявних ресурсів. За допомогою маркетингового аналізу проводиться комплексна діагностика, оцінки сучасного і майбутнього стану маркетингового середовища і маркетингової діяльності. Безсумнівно при проведенні маркетингового аналізу враховується сукупність факторів середовища як внутрішнього так і зовнішнього. Особлива увага концентрується на виробничій, фінансовій, збутовій та стратегічній складовій [2, с. 100].

Сучасне управління маркетингом в діяльності телекомунікаційних підприємств охоплює поєднання технологічних інновацій, змін попиту та зацікавленості у споживачів і конкурентного середовища.

Останнім часом активно використовуються новітні форми інтернет-комунікацій: блоги, обговорення продукції та підприємств у соціальних мережах. Основним викликом для підприємств стала неконтрольованість таких комунікацій, оскільки їх можуть генерувати споживачі, або інші особи, які не знайомі із продукцією підприємства та конкуренти [3, с. 6].

Багатоканальний маркетинг дозволяє компанії просувати власний бренд на декількох майданчиках одночасно, не обмежуючись одним сайтом або сторінкою. Значна кількість соціальних мереж та інших комунікаційних платформ суттєво впливають на користувачів та клієнтів, що вимагає від компаній присутності в основних та додаткових каналах комунікації з метою підвищення пізнаваності фірми [4, с. 85].

Результативність маркетингових інновацій в телекомунікаційних підприємствах напряду залежить від виявлення, розуміння та аналізу потреб цільової аудиторії та стратегічних цілей. Зростає популярність використання у маркетинговій діяльності підприємств інтерактивних інструментів маркетингу, які спроможні ефективно позиціонувати підприємство та його товари, і формувати лояльність споживачів на основі інформаційно-цифрових технологій [5, с. 8].

Аналіз ефективності маркетингової діяльності дасть змогу ефективно організовувати маркетинг на підприємстві, оцінити досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації), а також приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом [6, с. 107].

Перспективи розвитку інноваційних технологій та штучного інтелекту в маркетингу безмежні. За допомогою автоматизації, розширеної аналітики, глибокого навчання та інших нових технологій, маркетингологи можуть продовжувати покращувати свої стратегії взаємодії зі споживачами, створювати інноваційні маркетингові кампанії [7, с. 76].

Сучасний маркетинг у телекомунікаційних підприємствах активно адаптується до швидко змінюваного ринку та технологій. Сучасні ключові складові можливостей застосування управління маркетингом:

1. Персоналізація маркетингу. Використання даних про споживачів дозволяє компаніям створювати індивідуальні пропозиції та комунікації, що підвищує лояльність клієнтів.

Персоналізація у маркетингу та обслуговуванні клієнтів є ключовим інструментом для телекомунікаційних підприємств, що допомагає залучати, утримувати клієнтів та підвищувати їхню лояльність. Телекомунікаційні підприємства збирають інформацію про клієнтів через різні канали: транзакційні дані, історію взаємодії, відгуки, соціальні мережі. Збір різних типів даних, як демографічні дані, інтереси, поведінка при покупках, уподобання щодо комунікації. Персоналізація маркетингу дає можливість створення пропозицій, що

відповідають конкретним потребам клієнтів, наприклад, пакети послуг для користувачів, які активно користуються інтернетом, персоналізовані знижки чи бонуси на основі попередніх покупок чи активності. Також можливе використання даних для створення рекламних кампаній, які спрямовані на конкретні сегменти споживачів, підвищуючи ймовірність їх конверсії. Перевагою технології є персоналізована адаптація веб-сайту та мобільного додатку на основі запитів та потреб користувача, щоб полегшити навігацію та доступ до послуг. Для оцінки діяльності клієнтів впроваджують використання метрик, таких як рівень конверсії, задоволеність клієнтів та обсяги продажів, для оцінки результативності персоналізації. Актуальним є збір відгуків клієнтів для виявлення ділянок, що потребують покращення. Важливо дотримуватися етичних норм і законодавства щодо захисту особистої інформації клієнтів. Персоналізація повинна бути помірною; надмірні або надто наполегливі пропозиції можуть викликати негативну реакцію споживача послуг.

2. Цифрові канали. Соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-реклама стають основними інструментами для залучення клієнтів. Важливим є також оптимізація для пошукових систем (SEO) та контент-маркетинг.

Цифрові канали відіграють ключову роль у стратегіях маркетингу та обслуговування клієнтів для телекомунікаційних підприємств. Вони дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами, просувати свої послуги та збирати дані про споживачів. Соціальні мережі (платформи), що використовуються для реклами, залучення клієнтів та взаємодії з ними, також допомагають формувати спільноти навколо бренду. Електронна пошта один із найефективніших каналів для комунікації з клієнтами, що використовується для надсилання новин, акцій, персоналізованих пропозицій та інформації про рахунки. Додатки для смартфонів дозволяють клієнтам легко керувати своїми послугами, переглядати рахунки, отримувати підтримку та отримувати доступ до ексклюзивних акцій. Офіційний сайт компанії є основним інформаційним ресурсом, де клієнти можуть дізнатися про тарифи, послуги, новини та провести оплату. Додатковою платформою є використання контекстної та медійної реклами для залучення нових клієнтів і підвищення обізнаності про бренд. Створення цінного контенту відіграє важливе значення (статей, відео, інфографіки), який залучає та інформує клієнтів, що допомагає підвищити видимість в пошукових системах. Оптимізація для пошукових систем (SEO) веб-сайту для

поліпшення його позицій у результатах пошуку, що сприяє залученню більшої кількості відвідувачів. Важливою складовою є використання платної реклами в соціальних мережах для таргетингу конкретних аудиторій споживачів, що дозволяє досягти високої конверсії, що включає використання даних про споживачів для створення таргетованих акцій та пропозицій, які відповідають інтересам і потребам клієнтів. Висока конкуренція серед телекомунікаційних підприємств в цифровому середовищі вимагає постійних інновацій і адаптації стратегій. Важливим аспектом є забезпечення безпеки особистих даних клієнтів та дотримання норм конфіденційності.

3. Стратегія додаткових та більш якісних, вартісних продажів (cross-selling та upselling). Крос-продаж та апсейл є важливими стратегіями в маркетингу, які допомагають телекомунікаційним підприємствам збільшити середній дохід на клієнта, поєднуючи різні продукти (інтернет, мобільний зв'язок, телевізійні послуги).

Крос-продаж (cross-selling) полягає у пропозиції додаткових продуктів або послуг, які доповнюють основну покупку. Наприклад, якщо клієнт підписується на мобільний зв'язок, йому можуть запропонувати домашній інтернет або телевізійні послуги. Також може бути пропозиція роумінгових послуг при купівлі тарифу, або системи безпеки або маршрутизатори при підписці на інтернет. Телекомунікаційні компанії можуть створювати пакети, які включають кілька послуг за зниженою ціною. Перевагою технології є збільшення середнього чеку та підвищення задоволеності клієнтів через пропозицію використання більших можливостей та корисних продуктів.

Апсейл (upselling) – це стратегія, яка полягає у спонуканні клієнта до покупки більш дорогого або вдосконаленого продукту. Наприклад, якщо клієнт обирає базовий тариф, йому можуть запропонувати більш вигідний тариф з додатковими можливостями; або пропозиція переходу на вищий тарифний план з більшими пакетами даних. Стратегією продажу є використання аналітики для пропозицій, які базуються на минулих покупках, або пропозиціях, які мають терміни дії, щоб створити відчуття терміновості. Перевагою даного методу є підвищення доходу без значних витрат на залучення нових клієнтів, а також збільшення лояльності клієнтів, коли вони отримують більше можливостей від своїх покупок. Обидві стратегії можуть доповнювати одна одну. Наприклад, при успішному крос-продажу може виникнути можливість для апсейлу, коли клієнт вже довіряє бренду і готовий

розглянути більш дорогі, якісні або вдосконалені продукти.

4. Технології штучного інтелекту та аналітики: впровадження штучного інтелекту для аналізу запитів та потреб споживачів і автоматизації маркетингових кампаній стає конкурентною перевагою та можливістю покращити показники ефективності.

Технології штучного інтелекту та аналітики відіграють важливу роль у маркетингових стратегіях телекомунікаційних підприємств, допомагаючи покращити ефективність, персоналізацію та обслуговування клієнтів. Штучний інтелект аналізує дані про запити та потреби споживачів, щоб пропонувати індивідуальні рекомендації та акційні пропозиції. Це може включати спеціальні тарифи або додаткові послуги, які найбільше відповідають потребам персоналізованого клієнта. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних, щоб передбачити тенденції споживання, можливі відмови клієнтів та зміни в ринковій ситуації. Це допомагає телекомунікаційним підприємствам бути спрямовано активними у своїх стратегіях. Використання штучного інтелекту для автоматизації процесів, таких як налаштування цільової реклами, сегментація аудиторії та управління кампаніями, дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність. Використання аналітичних інструментів для збору і аналізу даних про споживачів, що дозволяє виявляти закономірності та тренди, вивчення запитів на веб-сайтах, соціальних мережах та у процесі покупок. Аналітика дозволяє розділити клієнтів на групи за різними критеріями (наприклад, вік, стиль життя, історія покупок) для створення більш цілеспрямованих кампаній. Поєднання штучного інтелекту та аналітики дозволяє створити більш комплексний підхід до маркетингу. Наприклад, штучний інтелект може автоматично аналізувати дані, генеруючи корисні інсайти та рекомендації для поліпшення кампаній. Це забезпечує компаніям можливість швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

5. Фокус на обслуговуванні клієнтів: компанії намагаються підвищити якість обслуговування через чат-боти, інтерактивні голосові системи та швидке реагування на запити.

Фокус на обслуговуванні клієнтів у телекомунікаційних підприємствах є критично важливим для підвищення лояльності, покращення репутації бренду і збільшення доходів. Необхідно проводити регулярні тренінги для співробітників, щоб забезпечити високий рівень обслуговування, вміння ефективно вирішувати проблеми клієнтів

і дотримуватися стандартів компанії. Чітка і зрозуміла інформація про тарифи, умови обслуговування та правила використання послуг. Забезпечення клієнтів можливістю зв'язку через різні канали (телефон, електронна пошта, чат, соціальні мережі), а також швидка, якісна і всебічна обробка запитів клієнтів, особливо у випадках технічних проблем або незадоволення, регулярний моніторинг відгуків клієнтів і вчасне реагування на їхні запити та скарги дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

6. Екологічна свідомість: бренди все частіше акцентують увагу на своїй соціальній відповідальності та сталому розвитку, що може вплинути на вибір споживачів.

Екологічна свідомість стає все більш важливим аспектом для телекомунікаційних підприємств, оскільки споживачі звертають увагу на сталий розвиток та екологічні практики. Впровадження програм, спрямованих на зменшення вуглецевого сліду, наприклад, перехід на відновлювальні джерела енергії для своїх мереж і офісів. Вибір енергоефективного обладнання та використання перероблених матеріалів для упаковки та виробництва. Розробка тарифів, що підтримують сталий розвиток, наприклад, пропозиції для споживачів, які використовують енергоефективні пристрої. Запровадження програм з повернення старих пристроїв для переробки, щоб зменшити електронні відходи. Підтримка місцевих екологічних проєктів або участь у волонтерських програмах, що сприяють покращенню навколишнього середовища.

7. Конкуренція з контент платформами (Over-The-Top) OTT-сервісами. Зростання популярності сервісів, що надають контент (відео, музику, повідомлення) через інтернет, вимагає від телекомунікаційних компаній адаптувати свої послуги та створювати власні платформи.

Конкуренція з OTT-сервісами (Over-The-Top) є серйозним викликом для телекомунікаційних підприємств. OTT-сервіси, такі як Netflix, Amazon Prime Video, WhatsApp та Skype, пропонують послуги, які зазвичай обходять традиційні телекомунікаційні канали через інтернет без прямої залежності від телекомунікаційних операторів, що зменшує попит на традиційні послуги зв'язку. Традиційні компанії стикаються зі зниженням доходів від послуг, таких як мобільний зв'язок і домашній інтернет, оскільки споживачі переходять на OTT-сервіси. OTT-сервіси часто пропонують конкурентоспроможні ціни, що ускладнює традиційним компаніям підтримувати маржу. Клієнти все частіше обирають безкоштовні

або дешеві альтернативи для зв'язку та розваг, що впливає на традиційні моделі монетизації. Багато телекомунікаційних компаній починають розвивати власні OTT-платформи (наприклад, потокові сервіси для відео або музики), щоб конкурувати з уже існуючими. Компанії можуть пропонувати пакети, що включають доступ до OTT-сервісів у межах своїх тарифів, щоб залучити споживачів, які шукають вигідні пропозиції. Телекомунікаційні компанії можуть укладати партнерства з популярними OTT-сервісами, щоб пропонувати своїм клієнтам ексклюзивний доступ або знижки.

Висновки. Загалом, сучасний маркетинг у телекомунікаціях потребує гнучкості, інноваційності та вмілого використання технологій для досягнення успіху на ринку. Персоналізація є потужним інструментом для телекомунікаційних підприємств, що допомагає створити більш цінний досвід для клієнтів, підвищувати їхню задоволеність та лояльність, що, в свою чергу, призводить до зростання бізнесу. Цифрові канали дозволяють не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, надаючи їм зручний доступ до послуг і підтримки. Інтеграція різних цифрових каналів у комплексну стратегію допомагає забезпечити конкурентоспроможність у швидко змінному середовищі. Ефективне впровадження стратегії додаткових та більш якісних, вартісних продажів істотно впливає на доходи телекомунікаційних підприємств. Технології штучного інтелекту та аналітики є потужними інструментами для телекомунікаційних підприємств, які оптимізують свій маркетинг та підвищують ефективність бізнес-процесів, впровадження цих технологій призводить до суттєвих переваг у конкурентному середовищі. Забезпечення високого рівня обслуговування, персоналізація досвіду і швидке реагування на запити споживачів стають основними факторами успіху в конкурентному середовищі. Екологічна свідомість не лише допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищує довіру та лояльність споживачів, успішне впровадження екологічних ініціатив стає конкурентною перевагою на ринку. Конкуренція з цифровими платформами OTT-сервісами вимагає від телекомунікаційних підприємств розвитку власних платформ та партнерств, щоб залишатися актуальними на ринку. Зосередженість на якості обслуговування, інтеграції послуг та постійне інвестування в оновлення своїх послуг допомагає телекомунікаційним підприємствам утримувати своїх клієнтів у конкурентній боротьбі, та залишатися конкурентоспроможними.

Список використаних джерел:

1. Ігнатенко Р.В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 1 (87). С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-14> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кудницька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
4. Хуторна М.Е., Кирилюк Є.М., Руденко М.В. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6(294–295). С. 80–87. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Дерев'янченко Т.Є., Бенівська І.В. Теоретичні аспекти діджитал-маркетингу. 2020. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35458/vz_21_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 01.10.2024).
6. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17> (дата звернення: 01.10.2024).
7. Островська Г.Й., Островський О.Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 3. С. 66–82. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316> (дата звернення: 01.10.2024).

References:

1. Ignatenko R. V. (2022). Rozvytok tsyfrovoho marketynhu u sviti ta v Ukrayini [Development of digital marketing in the world and in Ukraine]. *Business Inform*, no. 1, pp. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455> (accessed 01 October 2024).
2. Bahorka M. O., Abramovych I. A. (2022). Formuvannia kompleksnoi systemy ahrarnoho marketynhu pidpryiemstva [Formation of a comprehensive system of agrarian marketing of the enterprise]. *Problems of a systemic approach in economics*, no. 1 (87), pp. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-14> (accessed 01 October 2024).
3. Kryveshko O. V., Zamroz M. V., Kundytska H. S. (2021). Suchasna kontseptsiiia marketynhu na vitchyznianskykh pidpryiemstvakh [Modern concept of marketing at domestic enterprises]. *Efficient economy*, no. 6 Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf (accessed 01 October 2024).
4. Khutorna M. E., Kyryliuk Ye. M., Rudenko M. V. (2022) Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitization: marketing trends and implementation platforms]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no 5–6(294–295), pp. 80–87. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf> (accessed 01 October 2024).
5. Derevianchenko, T.Ie., & Benivska, I.V. (2020). Teoretychni aspekty didzhital-marketynhu [Theoretical aspects of digital marketing]. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35458/vz_21_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 01 October 2024).
6. Bahorka M. O., Yurchenko N. I. (2020). Formuvannia kompleksnoi systemy marketynhu na pidpryiemstvi [Formation of a complex marketing system at the enterprise]. *Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series "Economics and Management"*, vol. 31 (70), no. 1 (54), pp. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17> (accessed 01 October 2024).
7. Ostrovska H. Y., Ostrovskiy O. T. (2023) Shtuchnyi intelekt v umovakh suchasnykh pidpryiemstv ta marketynhovyykh kampanii: efektyvni instrumenty ta perspektyvy rozvytku [Artificial intelligence in the conditions of modern enterprises and marketing campaigns: effective tools and prospects for development]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii –Marketing and digital technologies*, vol. 7, no 3, pp. 66–82. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316> (accessed 01 October 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-15>
УДК 331

Ребрик П.М.

аспірант,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6175-0200>

Rebryk Petro

PhD student,

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

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ПРАЦІ

EMPLOYEE MOTIVATION: TOOLS OF CONSTRUCTION FOR LABOUR PRODUCTIVITY

У статті йдеться про ключові фактори мотивації персоналу як ефективного інструменту впливу на якість праці. Проаналізовано різноманітні аспекти, які формують внутрішню мотивацію співробітників і їх вплив на досягнення високих результатів у професійній діяльності. Створення оптимальних умов для реалізації максимального потенціалу кожного працівника є критично важливим, особливо в умовах сучасних викликів, таких як російсько-українська війна. Приділено увагу впливу внутрішньої мотивації на продуктивність праці, не лише зовнішні фактори, такі як заробітна плата, але і внутрішні мотиви, відповідальність, інтерес до роботи та можливість саморозвитку, відіграють вирішальну роль у підвищенні якості виконання завдань. Досліджуються обставини, при яких мотивація працівників може бути особливо важливою в умовах будівельного сектору, що часто стикається з викликами, пов'язаними з високими ризиками та необхідністю дотримання термінів. Зокрема, розглядаються чинники, які можуть підвищити не лише продуктивність, а й загальне задоволення працівників від виконуваної роботи. Важливою частиною дослідження є аналіз впливу мотивації на якість праці в країнах Африки. Наведено факти, що вказують на унікальність культурних та економічних контекстів, які формують підходи до мотивації. Пропонується провести детальний аналіз впливу мотивації на якість праці в Україні, що дозволить врахувати локальні особливості ведення бізнесу, а також допоможе розробити стратегії, які враховують потреби і очікування українських працівників.

Ключові слова: мотивація персоналу, інструменти мотивації, якість праці, управління персоналом.

The article explores the key factors of staff motivation as an effective tool for influencing the quality of work, highlighting their importance in achieving organizational goals. In today's business environment, where competition is intensifying and the labor market is becoming more dynamic, employee motivation plays a central role in ensuring high productivity, customer satisfaction and retention of talented personnel. The author focuses on the impact of intrinsic motivation on the professional achievements of employees, noting that it is internal factors such as personal development, responsibility for results, and the desire to achieve new heights in one's career that can significantly improve the quality of work performance. Creating the conditions for each employee to realize their maximum potential is particularly relevant in specific industries, such as construction, where risk factors, deadlines and teamwork need to be taken into account. The article also discusses the specifics of employee motivation in the context of wartime, when new challenges related to security, uncertainty and instability arise. It discusses how organizations can adapt their motivation strategies in times of crisis to maintain employee morale and encourage them to work productively despite external difficulties. An Important part of the study is the analysis of the impact of motivation on labor quality in African countries. It provides evidence of the unique cultural and economic contexts that shape approaches to motivation. The article proposes to conduct a detailed analysis of the impact of motivation on labor quality in Ukraine, which will allow to take into account local peculiarities of doing business and help to develop strategies that take into account the needs and expectations of Ukrainian employees. As a result, the article provides valuable recommendations for managers and HR professionals on how to develop effective incentive programs. It emphasizes the importance of a comprehensive approach to motivation, including both tangible and intangible incentives, and the entire spectrum of thinking from the company to the individual employee. This article will be a useful resource for academics, managers, and all those seeking to improve the performance of their organizations through a deeper understanding of motivational factors, particularly in a time of critical need for the country.

Keywords: personnel motivation, motivation tools, labor quality, personnel management.

Постановка проблеми. В умовах сучасних випробувань та кадрового голоду, який виник як наслідок міграції, релокації бізнесу, мобілізації персоналу підприємств на службу до збройних сил України у російсько-українській війні, питання мотивації персоналу набуває нового значення. Важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку.

Впродовж багатьох років, спостерігається зниження ефективності діяльності різних груп стейкхолдерів, спостерігається скорочення рівня інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, потенційних можливостей суб'єктів господарювання, оскільки неможливо спрогнозувати наслідки щоденних атак РФ, як на мирне населення так і на об'єкти інфраструктури; зовнішніх і внутрішніх чинників, регіональних особливостей. Поряд з тим, спостерігається великий брак трудових ресурсів: жінок через міграцію у зв'язку з безпековою ситуацією, чоловіків – мобілізацію до захисту від агресії РФ. Вперше за довгий час кількість вакансій і кількість пошукувачів на ринку праці майже зрівнялися. Тобто спостерігається кадровий голод. В таких умовах України (в умовах російсько-української війни, в сучасних економічних, політичних (внутрішні та зовнішні фактори) та гуманітарних аспектах: освіта, наука, культура і мистецтво, релігія) питання мотивації персоналу є надзвичайно актуальним. Проте, ці питання залишаються такими, які не проаналізовано комплексно у дослідженнях сучасних українських дослідженнях повною мірою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення мотивації працівників вважається важливим питанням у сучасних організаціях. Мотивація – це дії людини та роботи, спрямовані на досягнення запланованих цілей завдяки ефекту, і вона має безпосередній вплив на працівників. Пріоритетність мотивації працівників має вирішальне значення, оскільки це призводить до підвищення продуктивності та задоволеності роботою задоволеності роботою в організації. Тому менеджери, які прагнуть підвищити мотивацію та продуктивність працівників, повинні обрати найбільш підходящі економічні, психосоціальні або організаційні та управлінські інструменти. Продуктивність, як важливий фактор, пов'язаний з мотивацією, може бути можна визначити як ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, знань, часу) у виробництві товарів і послуг [1]. Вона також має на меті заощадити кошти за рахунок ефективного використання ресурсів, зокрема людських. Будівельний

сектор є однією з галузей де інструменти мотивації є важливими для забезпечення продуктивності праці. Хоча деякі дослідження вивчали цей взаємозв'язок у будівельному секторі, особливо щодо будівельників [2], взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю ще недостатньо досліджений з точки зору будівельників в Україні. В будівельній сфері працівники часто працюють на різних на різних посадах протягом своєї кар'єри. Особливо в країнах, що розвиваються, таких як Україна, будівельники переважно працюють як штатні працівники в приватних офісах або будівельних майданчиках, щоб забезпечити фінансову стабільність.

Заслужовують на увагу публікації із питань сучасних підходів до оцінювання системи мотивації та її ролей в процесах ефективності використання трудового потенціалу підприємств вітчизняних науковців Гончар О.І., та Лемешевої Т.Г. [4]. соціальні аспекти мотивації та їх вплив на підвищення рівня ефективності використання трудового потенціалу, а саме самореалізації та задоволеності розглянуто в працях Дуда С.Т. [3]. В роботах Кичко І.І. [5], [6] висвітлено питання мотиваційних чинників, раціоналізації роботи трудових ресурсів і управління ними. Суть, функції, методи управління персоналом висвітлено в працях Положенцевої К. [7].

Метою статті є аналіз впливу мотивації персоналу на якість праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період війни значна частина житлових та промислових будівель зазнали пошкоджень, чи були зруйновані повністю і потребують відновлення чи повної відбудови, тому фахівці з будівництва в Україні є затребуваними. Проте, галузь страждає від низької продуктивності, що призводить до перевитрат часу та коштів. Більшість місцевих проектів у Україні завжди стикаються з перевитратами коштів і затримками. Безумовно, існують високі показники перевитрат коштів і часу через затримки в реалізації проектів, неадекватну документацію, брак ресурсів, погане планування, нестабільні ціни та планування, нестабільні ціни та зменшення внеску в соціально-економічне зростання в країні [9]; [8].

Попередні дослідження вказують на те, що будівельний сектор України стикається з багатьма викликами та проблемами. Методи будівництва швидко змінюються від традиційних до сучасних методів будівництва. Серед викликів є безпекова ситуація, здорожчання матеріалів, обмежене фінансування, проблеми з електроенергією, що збільшують

терміни виконання проектів та періоди простою персоналу. Як наслідок, галузь виявилася нездатною задовольнити вимоги сучасних форм управління будівництвом, що зростають. Але це не вважається основним викликом, що стоїть перед будівельною галуззю в Україні. Головним викликом стає брак висококваліфікованих фахівців. Відповідно, при цьому, питання мотивації стає все актуальнішим, ніж раніше.

Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники.

Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю є основним питанням для менеджерів, і його слід аналізувати відповідно до галузевих відмінностей.

Організації, як суб'єкти господарювання, мають основну метою є отримання прибутку. Тому менеджери використовують різні методи для збільшення прибутковості.

Серед цих методів підвищення продуктивності праці стало основоположним принципом, якому менеджери постійно надають пріоритет для досягнення вищої прибутковості [10]. Як у приватному, так і в державному секторах, які є орієнтованими на прибуток організаціями, прагнення до підвищення продуктивності має вирішальне значення для досягнення успіху. Більше того, вона відіграє ключову роль у стимулюванні зростання в будівельному секторі.

Розглянемо результати досліджень про вплив мотивації на якість праці в інших країнах. В рамках дослідження порівняння розглядалися три фундаментальні мотиваційні інструменти (1) економічні, (2) психосоціальні та (3) організаційно-управлінські інструменти.

Згідно з дослідженням А. Казаза та ін. [2], продуктивність будівельних робітників та

якість їхньої роботи залежить насамперед від мотивації. Крім того, А.М. Jarkas та ін. [11], визначили мотивацію як важливий фактор, що суттєво впливає на продуктивність у будівельних будівельних проектах у Кувейті. Таким чином, для підвищення продуктивності робітників і, отже, покращити результати проекту, робітники повинні бути мотивованими.

Мотивація значною мірою сприяє економії коштів, підвищенню продуктивності, задоволеності людей, які беруть участь у проекті, і кращій якості роботи. Водночас, відсутність мотивації проектною командою призводить до конфліктів між її членами. Це також знижує продуктивність і може призвести до повного провалу в досягненні цілей проекту. Високомотивована проектна команда завжди докладає максимум зусиль, щоб якісно виконати роботу і зробити значний внесок у досягнення цілей проекту.

Мотивація надихає працівників підвищувати свою продуктивність, а отже, покращувати продуктивність проекту. Добре мотивовані працівники докладають більше зусиль для досягнення цілей фірми через хорошу роботу. Вони постійно шукають кращі способи ефективного виконання роботи для підвищення результативності. Тому проектні менеджери проектів повинні розуміти аспекти людської поведінки, щоб постійно мотивувати членів проектною команди [12].

Досліджуючи вплив людського фактору на продуктивність будівельних проектів, М. Оррандо [15] у Південній Африці, підкреслив значний вплив мотивації людей на продуктивність будівельного проекту. З п'яти людських факторів досліджених у дослідженні, мотивація виявилася другим людським фактором що впливає на продуктивність проекту. Крім того, дослідження визначило 12 мотиваційних факторів і виявило, що заробітна плата є найвпливовішим мотиваційним фактором, який впливає на продуктивність будівельного проекту. Він дослідив мотиваційні фактори, які впливають на поведінку учасників будівельних проектів на шляху до успіху проекту в Нігерії. У дослідженні було використано якісний та кількісний підхід і зібрано дані від 63 будівельників-практиків, які представляли 10 підрядників. В результаті дослідження визначило 33 мотиваційні фактори та дійшло висновку, що мотивація позитивно впливає на поведінку команди, спрямовану на покращення результатів проекту (табл. 1).

Використовуючи індекс відносної важливості, дослідження показало, що винагороди, просування по службі та участь у прийнятті рішень є мотиваційними факторами,

Таблиця 1

Ступінь переваги кожного мотиваційного фактору для учасників проекту

Ранг фактора	(RII)	Середнє значення	Середньо-квадратичний відсоток
	Визнання	4.451 .7784	89%
	Досягнення	4.242 .9109	85%
	Заробітна плата	4.066 1.0729	81%
	Взаємовідносини з колегами	4.000 .8028	80%.
	Відносини з безпосереднім керівником	3.956 .9418	79%

які найбільш суттєво впливають на поведінку будівельників, спрямовану на досягнення найвищої продуктивності проекту, а отже, і на його успішне завершення.

Lawal A. та Okhankhuele O. [13] вивчали вплив мотивації на виконання проектів у Нігерії. Отримавши відповіді від 61 респондента за допомогою анкети з 14 пунктів та використовуючи регресійний аналіз, вони дійшли висновку, що мотивація команди має сильний позитивний зв'язок з результативністю проекту. Дослідження також визначило зарплату як найвпливовіший мотиваційний фактор, що впливає на виконання проекту, на продуктивність проекту, за яким слідує визнання. Таким чином, робоча сила проекту повинна бути мотивованою для підвищення продуктивності будівельного проекту. Проте, на жаль нема аналогічних досліджень в Україні,

Dwivedula R. та Bredillet C. [17] дослідили взаємозв'язок між мотивацією та успіхом проекту в різних галузях. У своєму дослідженні вони вивчали вплив п'яти мотиваційних факторів (сприйняття справедливості, робочого клімату, безпеки праці, розвитку працівників та об'єктивності). Кореляційно-регресійний аналіз даних, отриманих від 199 працівників проектів за допомогою анкетування продемонстрував помірний та сильний зв'язок між мотиваційними факторами та успіх проекту. Однак у їхньому дослідженні не вивчався вплив бага-

тьох мотиваційних факторів, які в попередніх дослідженнях вважалися такими, що мають значний вплив на результативність проекту

Висновки. Перед Україною постали численні загрози і виклики. В основному, вони обумовлені російсько-українською війною, глибокою нестабільністю в світі. Мотивація персоналу в умовах кадрового голоду є надзвичайно важливим питанням. Мотивація проектної команди вкрай необхідна для досягнення своєчасного завершення проектів. Добре мотивовані працівники заохочуються до докладання максимальних зусиль і таким чином, вони відіграють важливу роль у досягненні своєчасного завершення проектів.

Потребують подальших досліджень шляхи забезпечення мотивації працівників з метою підвищення якості виконаних робіт у сучасних кризових умовах, подолання економічної депресії, шляхів прискорення соціально-економічного розвитку, та методів зміцнення фінансової системи України, розбудови ефективних міжнародно-правових механізмів подолання кризи.

Це дозволить краще долати виклики, які постали перед Україною, щодо забезпечення економічного зростання, відновлення пошкодженого та відбудови зруйновано майна в Україні, які зазнали пошкодження в наслідок воєнних дій, здійснювати якісний поточний ремонт існуючої інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Jarkas, A.M., Al Balushi, R.A., & Raveendranath, P. Determinants of construction labour productivity in Oman. *International Journal of Construction Management*, 15(4), 2015, pp. 332–344. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.10948>
2. Kazaz, A., Manisali, E., & Ulubeyli, S. Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of Civil Engineering & Management*, 2008, 14(2), pp. 95–106.
3. Дуда С.Т. Соціальні аспекти регулювання та мотивації ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. С. 4–5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2795>
4. Кичко І.І., Горбаченко М.А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1(9). С. 007–014. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/131274>
5. Корзун А.В., Недей А.О., Холодницька А.В. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(6). С. 91–96. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96096>

6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання, *Ефективна економіка*. 2016. № 6. С. 8–12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
7. Тойнбі А.Дж. Дослідження історії. Київ : Основи, 2004. 615 с.
8. Положенцева Е.Л., Бондаренко В.С. Управління персоналом: суть, функції, методи, досвід. *Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення* : Збірник, м. Чернігів, 6 груд. 2023 р. Чернігів, 2023. С. 143.
9. Gamil, Y. & Rahman, I. A.. Assessment of critical factors contributing to construction failure in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 2020, 20(5), 429–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484866>
10. Najib, A. F., Soon, N. K., Zainal, R., Ahmad, A. R., & Hasaballah, A. H. A. Influential factors in construction industry of Yemen. In *Proceedings of the 21st international symposium on advancement of construction management and real estate*, 2020, pp. 927–943. Singapore: Springer.
11. Kassem, M., Khoiry, M. A. and Hamzah, N. Assessment of the effect of external risk factors on the success of an oil and gas construction project. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2020, pp. 2767–2793. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0573>
12. Sultan, B. and Alaghbari, W. Investigating the Cost of Modern Construction in Yemen. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 2020, 11 (3): pp. 97–104. (March 2020). URL: http://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_11_ISSUE_3/IJCIET_11_03_010.pdf
13. Jarkas, A. M., Al Balushi, R. A., & Raveendranath, P. Determinants of construction labour productivity in Oman. *International Journal of Construction Management*, 2015, 15(4), 332–344. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.10948>
14. Lawal, A., & Okhankhuele, O. T. The effect of motivation on project execution in Nigeria: A case study of Bayelsa plastic industry. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 2014, 4, pp. 2985–3002.
15. Verma, V. K. The human aspects of project management: Human resource skills for the project manager. (2 ed., Vol. 2). 1996, USA: PMI.
16. Orlando, M. The influence of human behavior factors on construction productivity. PhD Thesis. 2013, University of Free State.
17. Bloemfontein, A., & Okhankhuele, O. T. The effect of motivation on project execution in Nigeria: A case study of Bayelsa plastic industry. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 2014, 4, pp. 2985–3002.
18. Dwivedula, R. and Bredillet, C. The relation between work motivation and project management success : an empirical investigation. In *International Research Network for Organizing by Projects-IRNOP 9*, 2009, Berlin. URL: <http://eprints.qut.edu.au/49>

References:

1. Jarkas, A. M., Al Balushi, R. A., & Raveendranath, P. (2015). Determinants of construction labour productivity in Oman. *International Journal of Construction Management*, 15(4), 332–344. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.10948>
2. Kazaz, A., Manisali, E., & Ulubeyli, S. (2008). Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of Civil Engineering & Management*, 14(2), pp. 95–106.
3. Duda, S. T. (2015). Sotsialni aspekty rehuliuвання та motyvatsii efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Social aspects of regulating and motivating the efficiency of using the labour potential of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2, 4–5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2795> [in Ukrainian]
4. Kychko, I. I., & Gorbachenko, M. A. (2017). Innovatsii v upravlinni personalom i suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzaiemodii [HR innovations and current labor market: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(9), 007–014. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/131274> [in Ukrainian]
5. Korzun, A. V., Nedyey, A. O., & Kholodnytska, A. V. (2016). Suchasni pidkhody do formuvannia motyvatsii trudovoi povedinky personalu [Modern approaches to formation of motivation of labor behavior of personnel]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(5), 91–97. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96096> [in Ukrainian]
6. Basiuta, V. B. (2016). Motyvatsiia personalu na pidpriemstvi v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. [Motivation of personnel at the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 6, 8–12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> [in Ukrainian]
7. Toynbi A. Dzh. (2004). Doslidzhennia istorii [Study of history]. Kyiv: Osnovy, 615 p. [in Ukrainian]
8. Polozhentseva, E. L., Bondarenko V. S. (2023). Upravlinnia personalom: sut, funksi, metody, dosvid. U Sotsialno-ekonomichna ta pravova polityka Ukrainy: vyklyky sohodennia (s. 143). Zbirnyk–Chernihiv: Pivnichnoukrainskyi instytut im. Heroiv Krut PrAT “VNZ “MAUP”.
9. Gamil, Y. & Rahman, I. A. (2020). Assessment of critical factors contributing to construction failure in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 20(5): 429–436. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484866>

10. Najib, A. F., Soon, N. K., Zainal, R., Ahmad, A. R., & Hasaballah, A. H. A. (2018). Influential factors in construction industry of Yemen. In *Proceedings of the 21st international symposium on advancement of construction management and real estate*, pp. 927–943. Singapore: Springer.
11. Kassem, M., Khoiry, M. A. and Hamzah, N. (2020). Assessment of the effect of external risk factors on the success of an oil and gas construction project. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2767–2793. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0573>
12. Sultan, B. and Alaghbari, W. (2020). Investigating the Cost of Modern Construction in Yemen. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 11 (3): pp. 97–104. (March 2020). Available at: http://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_11_ISSUE_3/IJCIET_11_03_010.pdf
13. Jarkas, A. M., Al Balushi, R. A., & Raveendranath, P. (2015). Determinants of construction labour productivity in Oman. *International Journal of Construction Management*, 15(4), 332–344. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.10948>
14. Lawal, A., & Okhankhuele, O. T. (2014). The effect of motivation on project execution in Nigeria: A case study of Bayelsa plastic industry. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 4, pp. 2985–3002.
15. Verma, V. K. (1996). The human aspects of project management: Human resource skills for the project manager. (2 ed., Vol. 2). USA: PMI.
16. Orando, M. (2013). The influence of human behavior factors on construction productivity. PhD Thesis. University of Free State.
17. Bloemfontein, A., & Okhankhuele, O. T. (2014). The effect of motivation on project execution in Nigeria: A case study of Bayelsa plastic industry. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 4, pp. 2985–3002.
18. Dwivedula, R. and Bredillet, C. (2009). The relation between work motivation and project management success : an empirical investigation. In *International Research Network for Organizing by Projects-IRNOP 9*, Berlin. Available at: <http://eprints.qut.edu.au/49>

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-16>
УДК 658.8:316.77

Гноєвий В.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровський інститут

ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-9680>

Татарінов В.В.

кандидат економічних наук,
Придніпровський інститут

ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1267>

Бугайчук Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровський інститут

ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9349-8663>

Hnoievyi Valentyn

PhD in Economics, Associate Professor,

Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution

“Interregional Academy of Personnel Management”

Tatarinov Vadym

PhD in Economics,

Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution

“Interregional Academy of Personnel Management”

Buhaichuk Tetyana

PhD in Economics, Associate Professor,

Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution

“Interregional Academy of Personnel Management”

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ: ВІД МАРКЕТИНГУ 1.0 ДО МАРКЕТИНГУ 3.0

RESEARCH ON THE EVOLUTION OF MARKETING CONCEPTS: FROM MARKETING 1.0 TO MARKETING 3.0

У статті розглядаються сучасні виклики, пов'язані з екологічною ситуацією та глобальними змінами в геополітиці, економіці та енергетиці, які вимагають термінового впровадження екологічно чистих продуктів і послуг. Сучасна цивілізація залежить від викопних видів пального, що призводить до значних викидів вуглекислого газу в атмосферу, підкреслюючи необхідність переходу на відновлювальні джерела енергії. Автори наголошують на тому, що успіх бізнесу тепер визначається не лише традиційною конкуренцією, а й екологічною безпекою, що стала пріоритетом у післякризовий період. У статті розглядається еволюція маркетингу від класичних моделей до сучасних, зосереджених на сталому розвитку та соціальній відповідальності. Зокрема, наголошується на важливості соціально-етичного маркетингу, який враховує інтереси суспільства та екологічні проблеми. Автори наводять приклади компаній, таких як McDonald's та PepsiCo, що впроваджують принципи екологічної відповідальності у свої стратегії.

Ключові слова: екологічна стійкість, відновлювальна енергія, вуглецеві викиди, соціальна відповідальність, інновації, етичний маркетинг, цифрові платформи, ресурсне управління, стійкий розвиток, екологічна безпека.

In the face of global environmental challenges and shifting geopolitical and economic priorities, the urgent need for the accelerated adoption of environmentally friendly products and services is increasingly evident. Currently, modern civilization relies heavily on fossil fuels, with petroleum accounting for 35.8%, coal 20.2%, natural gas 22.7%, nuclear fuel 7.1%, and renewable sources like wind, solar, hydro, and biofuels making up 14.2%. This reliance on organic fuels has led to a dramatic increase in carbon dioxide emissions, which have risen by 4.5 to 5.0 times over the past 50 years, reaching approximately $2.2 \times 10^{13} \text{ m}^3$ annually. By 2030, it is predicted that organic fuels will meet nearly half of global energy demands. The economic efficiency of product and service sales now hinges not only on traditional competition and innovation but also on ensuring ecological safety at macro, meso, and micro levels, driven by corporate activities. This realization became particularly apparent in the aftermath of the global economic crisis from 2008 to 2010, underscoring that the future of business development will increasingly depend on environmental viability and rational resource use. The growing environmental needs reflect a desire for a cleaner environment and a better quality of life. Incorporating principles of sustainable development and ethical marketing, companies are now leveraging innovative technologies to meet customer needs while contributing positively to society. The rise of digital platforms and AI enables businesses to create personalized solutions and respond swiftly to market changes. The use of innovative technologies and a personalized approach to a specific consumer, as well as the implementation of the principles of sustainable development, help companies to satisfy consumer demands and ensure sustainable growth of their business. Consequently, the marketing landscape is transforming, emphasizing the integration of innovative practices, ethical considerations, and social responsibility, positioning firms that embrace these changes for long-term success in an increasingly interconnected world.

Keywords: environmental sustainability, renewable energy, carbon emissions, social responsibility, innovation, ethical marketing, digital platforms, resource management, sustainable development, ecological safety.

Постановка проблеми. Еволюція маркетингових концепцій є важливим аспектом розвитку бізнесу та взаємодії компаній з їхньою аудиторією, як показали дослідники Vaishnav B. і Ray S. у [1]. Від перших підходів, що зосереджувались переважно на продукті, до сучасних концепцій, орієнтованих на людські цінності та соціальну відповідальність, маркетинг пройшов складний шлях трансформацій. Маркетинг 1.0, як зазначають Kumar V., Ashraf A.R., Nadeem W. у [2], фокусувався на продажі товарів та послуг, враховуючи лише функціональні потреби споживача. З часом акцент змістився на побудову триваліших відносин зі споживачами, що стало основою маркетингу 2.0, як відзначили Stephen L., France S.L., Vaghefi M.S., Kazandjian B., Warkentin M. у [3], де в центрі уваги опинився клієнт. Однак, Cai Y.-J., Choi T.-M. підкреслили, що у сучасних умовах виникнення маркетингу 3.0 [4] відображає нову еру, у якій компанії прагнуть створювати цінності для суспільства загалом, приділяючи особливу увагу етиці, сталому розвитку та співпраці з клієнтами. У даній роботі досліджується еволюція маркетингових концепцій, їхня роль у сучасному бізнесі та їхній вплив на стратегії компаній у швидко змінюваному світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження еволюції маркетингових концепцій від маркетингу 1.0 до маркетингу 3.0 привертають увагу як науковців, так і практиків через їхню вагомість у стратегічному розвитку компаній та адаптації до сучасних ринкових умов. Однією з ключових робіт у цій сфері є концептуалізація маркетингу 1.0, 2.0 і 3.0, запропонована Філіпом Котлером, як показано дослідниками Achrol R.S., Kotler P.

у [5] і у Kotler N., Kotler P. [6], яка відображає прогресивний перехід від орієнтації на продукт до клієнтоцентричності та, зрештою, до маркетингу, що враховує соціальні й етичні аспекти.

Дослідження маркетингу 1.0, на думку Bartikowski B., Richard M.-O., Gierl H. [7], здебільшого фокусуються на традиційних маркетингових моделях, у яких головна увага приділяється масовому виробництву, продажам та максимізації прибутку. Наукові праці Bartikowski B., Richard M.-O., Gierl H., Martínez-Navarro J., Sellers-Rubio R. [7, 8] підкреслюють, що цей підхід не враховував особистих потреб споживачів і часто обмежував комунікацію односторонньою, де компанії мали контроль над споживчими рішеннями.

Маркетинг 2.0, на думку Stephen L., France S.L., Vaghefi M.S., Kazandjian B., Warkentin M. [3], який з'явився в умовах зростаючої конкуренції та технологічного прогресу, став предметом численних досліджень, які зосереджуються на розвитку відносин із клієнтами та інтеграції зворотного зв'язку. Автори Martínez-Navarro J., Sellers-Rubio R. [8] зазначають, що цей підхід змінив спосіб взаємодії з клієнтами, наголошуючи на важливості задоволення їхніх емоційних та індивідуальних потреб.

Маркетинг 3.0, як зазначають Cai Y.-J., Choi T.-M. у [4], досліджується як більш інклюзивний та етичний підхід, що охоплює соціальну відповідальність та вплив компаній на суспільство. У цьому контексті, дослідження Cai Y.-J., Choi T.-M. [4] наголошують на важливості врахування таких аспектів, як екологічність, етичність виробництва та сталість бізнесу. Аналітики вважають, що

компанії, які приймають цей підхід, створюють додаткові цінності не лише для своїх клієнтів, але й для суспільства загалом.

Отже, наукові праці демонструють, що еволюція маркетингових концепцій є відповіддю на зміни в ринкових умовах, технологічному розвитку та соціальних очікуваннях.

Мета статті. Незважаючи на активний розвиток маркетингу 3.0, залишається низка нерозкритих питань, що потребують подальшого вивчення. Серед них: як вимірювати ефективність соціально-відповідального маркетингу у довгостроковій перспективі, наскільки глибоким є вплив таких стратегій на поведінку споживачів у різних культурних контекстах, та як компаніям балансувати між прибутковістю й соціальними зобов'язаннями без втрати конкурентоспроможності. Також потребує дослідження питання, чи можна стандартизувати практики соціально-відповідального маркетингу для різних галузей, зберігаючи при цьому автентичність бренду.

Методологія та методи дослідження. Дослідження базується на системному підході до вивчення сучасних екологічних викликів, впливу діяльності підприємств на довкілля, а також ефективності впровадження концепції соціально-етичного маркетингу. Основною методологією є комплексний аналіз взаємозв'язків між екологічною відповідальністю бізнесу та його довгостроковими економічними результатами. Застосовано як якісні, так і кількісні методи для вивчення впливу енергетичних і виробничих процесів на екосистеми, враховуючи зміни в світовій економіці, викликані глобалізацією та екологічними кризами. У ході дослідження було застосовано такі методи:

1. Аналіз літературних джерел та статистичних даних для оцінки сучасного стану використання енергії і впливу на екологічні системи.

2. Порівняльний аналіз концепцій маркетингу з акцентом на соціально-етичні підходи та корпоративну соціальну відповідальність.

3. Метод моделювання для оцінки впливу екологічно чистих технологій на економічні показники підприємств.

4. Експертне опитування для вивчення тенденцій у впровадженні принципів сталого розвитку у компаніях різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні глобальні виклики навколишнього середовища та зміна пріоритетів світової геополітики, економіки та, насамперед, енергетики зумовлюють нагальну потребу прискореного впровадження екологічно чистих продуктів (товарів і послуг) для

населення, що не завдають шкоди природі або, принаймні, мінімізують її. Сучасна цивілізація, як основні джерела енергії, використовує нафтопродукти (35,8%), вугілля (20,2%), природний газ (22,7%), ядерне паливо (7,1%) і відновлювані джерела – вітер, сонячну енергію, гідро- та біопаливо (14,2%) [4, 9]. Використання органічних видів палива призвело до того, що за останні 50 років викиди діоксиду вуглецю в атмосферу збільшилися в 4,5...5,0 разів, досягнувши приблизно $2,2 \cdot 10^{13}$ м³ на рік. За прогнозами МІРЕК, до 2030 року органічне паливо забезпечуватиме майже половину глобальних енергетичних потреб.

Економічна ефективність збуту продукції та послуг тепер значною мірою залежить не тільки від традиційної конкуренції та впровадження інновацій, але й від гарантування екологічної безпеки на макро-, мезо- та мікрорівнях внаслідок діяльності підприємств, корпорацій і компаній. Особливо це стало очевидним у посткризових умовах, коли світова економічна криза 2008–2010 років виявила, що впродовж наступних 25 років розвиток бізнесу буде визначатися екологічною доцільністю та раціональним використанням ресурсів.

Зростання екологічних потреб пов'язане з чистотою довкілля та загальним станом життєвого середовища. Зазвичай ці потреби важко виділити як окрему групу, оскільки вони відображають не лише специфічний зміст, а й якісну характеристику широкого спектра потреб як окремої людини, так і груп та верств населення, і суспільства загалом. Світові корпорації стикаються з екологічною дилемою: ринкову поляризацію, яка посилюється, необхідно долати на тлі обмежених природних ресурсів та загроз сталому розвитку.

Відомо, що сучасні компанії здійснюють свою маркетингову діяльність, базуючись на різних підходах, серед яких основними є:

- концепція вдосконалення виробництва;
- концепція вдосконалення товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингу;
- концепція соціально-етичного маркетингу;
- концепція маркетингу відносин.

Ці підходи ілюструють еволюцію маркетингу від його виникнення до сьогодення, від класичних моделей до сучасних, зосереджених на сталому розвитку та соціальній відповідальності бізнесу.

За останні шістьдесят років маркетинг пройшов значну еволюцію – від фокусу на продукті

(маркетинг 1.0) [2] до акценту на споживачах (маркетинг 2.0) [3]. Маркетингова концепція пройшла шлях від продуктово-орієнтованого підходу через споживчий до соціально-етичного маркетингу, що базується на новій філософії бізнесу. Сучасні компанії спрямовують свою діяльність на задоволення потреб клієнтів із врахуванням інтересів суспільства та довготривалого розвитку.

Концепція маркетингу підкреслює, що для досягнення організаційних цілей необхідно виявляти потреби цільових ринків та задовольняти їх більш ефективними способами, ніж це роблять конкуренти.

Ця концепція ґрунтується на трьох основних принципах:

1. Необхідність повного задоволення потреб споживача.
2. Інтеграція і координація зусиль підприємства.
3. Орієнтація на довготривалу прибутковість.

Філософія маркетингу полягає в тому, що маркетингова діяльність компанії розглядається не лише як спосіб утримати ринок, але й як інструмент для створення цінностей, що задовольняють реальні потреби клієнтів. Відомі світові компанії, зокрема McDonald's, дотримуються цієї концепції. McDonald's – глобальна мережа швидкого харчування, що має понад 18 тисяч філій у 90 країнах, акцентує свою увагу на задоволенні потреб клієнтів. Їхня філософія викладена в принципах «якість, сервіс, чистота і цінність», що дозволяє досягнути високого рівня обслуговування.

У зв'язку з загрозою виснаження ресурсів та погіршенням екологічної ситуації, концепція соціально-етичного маркетингу набула ще більшої ваги. Цей підхід спрямований не лише на виявлення потреб клієнтів, а й на забезпечення благополуччя суспільства загалом. Соціально-етичний маркетинг дозволяє бізнесу відповідати на питання, чи достатньо робить компанія для задоволення індивідуальних та загальносуспільних інтересів.

Сучасні компанії розуміють, що екологічна відповідальність – це вже не просто спосіб покращити свій корпоративний імідж, а обов'язкова умова для виживання в динамічних умовах ринку. Наприклад, стратегія PepsiCo «До мети – відповідально» відображає прагнення не лише до стабільного фінансового зростання, а й до покращення життя суспільства. Їхній кодекс поведінки регулює екологічну діяльність і вимагає мінімізувати вплив на довкілля, підтримуючи ініціативи з енергозбереження та відновлення природних ресурсів.

Соціальна відповідальність та екологічна свідомість стають ключовими аспектами довгострокового успіху компаній, що прагнуть не тільки збільшити свої прибутки, але й створити стійкі цінності для суспільства.

Окрім зосередження на соціальній та екологічній відповідальності, сучасний маркетинг активно використовує технології, щоб краще розуміти потреби клієнтів і забезпечувати індивідуалізовані рішення. Дані, зібрані за допомогою цифрових платформ, аналітичних інструментів і штучного інтелекту, дозволяють компаніям створювати персоналізовані продукти та послуги, що відповідають точним вимогам споживачів. Це дає можливість швидше реагувати на ринкові зміни, пропонуючи більш релевантні товари та послуги.

Ще однією важливою тенденцією є посилення уваги до етичного маркетингу. У сучасних умовах прозорість і відкритість діяльності компанії стають ключовими факторами її успіху. Споживачі все більше очікують від брендів не лише якісної продукції, але й відповідального ставлення до питань етики, таких як права людини, справедливі умови праці та соціальна рівність. Компанії, що ігнорують ці аспекти, ризикують втратити довіру аудиторії та зазнати репутаційних втрат.

Нарешті, зростає значення впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії. Це стосується не лише екологічної відповідальності, а й створення соціально відповідальних продуктів і послуг. Наприклад, все більше компаній зосереджуються на впровадженні циклічних економічних моделей, що дозволяють повторно використовувати ресурси та мінімізувати відходи, сприяючи збереженню навколишнього середовища.

Загалом, маркетинг 3.0 (соціально-відповідальний маркетинг) представляє собою етап, на якому компанії переходять від простої орієнтації на споживача до орієнтації на людину, поєднуючи прагнення до прибутковості з корпоративною соціальною відповідальністю. Подібно до маркетингу 2.0, який зосереджується на задоволенні потреб споживачів, маркетинг 3.0 також ставить за мету задовольняти запити клієнтів. Однак ключова відмінність полягає в тому, що компанії, які використовують цю концепцію, прагнуть вирішувати ширші соціальні та екологічні проблеми, виходячи за межі вузькоекономічних інтересів.

Одним із найважливіших пріоритетів для розвитку екологічно орієнтованого бізнесу є управління маркетинговою діяльністю на основі включення екологічних аспектів у систему цінностей організації. Це передбачає

створення та реалізацію маркетингових стратегій, спрямованих не лише на отримання короткострокових прибутків, а й на формування стійких конкурентних переваг, пов'язаних із відповідальним ставленням до навколишнього середовища.

Варто зазначити, що інтеграція екологічного чинника в комплекс маркетингу вимагає комплексного підходу. Компанії повинні розробляти інструментарій, який враховуватиме всі етапи життєвого циклу продукції – від розробки та виробництва до утилізації. Це сприятиме не лише формуванню позитивного іміджу в очах споживачів, але й допоможе мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Отже, маркетинг 3.0 ставить перед компаніями нові завдання, які вимагають перегляду традиційних бізнес-стратегій у бік довгострокової стійкості та соціальної відповідальності. Ті компанії, які зможуть ефективно інтегрувати ці принципи у свою діяльність, отримають стратегічні переваги та зможуть зміцнити свої позиції на глобальному ринку.

Висновки. У роботі констатовано, що сучасні глобальні виклики в галузі навколишнього середовища та енергетики зумовлюють нагальну потребу в прискореному впровадженні екологічно чистих технологій та продуктів. Використання органічних видів палива призвело до значного збільшення викидів діоксиду вуглецю, що негативно

впливає на довкілля та вимагає переходу на відновлювані джерела енергії. Прогнозується, що органічне паливо ще тривалий час відіграватиме ключову роль у глобальній енергетиці, що посилює актуальність розвитку екологічно відповідальних бізнес-практик.

Визначено, що в епоху посткризового економічного розвитку, екологічна безпека стала пріоритетом для бізнесу. Сучасні компанії змушені враховувати не тільки потреби клієнтів, але й вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство. Соціально-етичний маркетинг набуває все більшого значення, оскільки він дозволяє поєднувати задоволення індивідуальних потреб клієнтів із загальними інтересами суспільства. Цей підхід забезпечує довгострокову прибутковість та формує стійкі цінності для споживачів і бізнесу.

Досліджено, що компанії, які здатні інтегрувати екологічні та соціально відповідальні практики у свої бізнес-стратегії, отримують конкурентні переваги на ринку. Використання інноваційних технологій та персоналізованих підходів, а також впровадження принципів сталого розвитку допомагає їм задовольняти вимоги ринку та забезпечувати зростання. Успіх у нових умовах залежить від здатності адаптуватися до екологічних викликів, впроваджувати етичні стандарти та соціально-відповідальні ініціативи, що зміцнює довіру споживачів і репутацію компаній.

Список використаних джерел:

1. Vaishnav B., Ray S. A thematic exploration of the evolution of research in multichannel marketing. *Journal of Business Research*, vol. 157, 2023, 113564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113564>
2. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*, vol. 77, 2024, 102783. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>
3. Stephen L. France S. L., Vaghefi M. S., Kazandjian B., Warkentin M. Bridging information systems and marketing: Charting collaborative pathways. *Decision Support Systems*, vol. 187, 2024, 114328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114328>
4. Cai Y.-J., Choi T.-M. Omni-channel marketing strategy in the digital platform era. *Journal of Business Research*, vol. 168, 2023, 114197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114197>
5. Achrol R. S., Kotler P. Distributed marketing networks: The fourth industrial revolution. *Journal of Business Research*, vol. 150, 2022, pp. 515–527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.029>
6. Kotler N., Kotler P. Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, vol. 18, issue 3, 2000, pp. 271–287. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0260-4779\(00\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S0260-4779(00)00040-6)
7. Bartikowski B., Richard M.-O., Gierl H. Fit or misfit of culture in marketing communication? Development of the culture-ladenness fit index. *Journal of Business Research*, vol. 167, 2023, 114191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114191>
8. Martínez-Navarro J., Sellers-Rubio R. Three decades of research on wine marketing. *Heliyon*, vol. 10, issue 10, 2024, e30938. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30938>

References:

1. Vaishnav B., Ray S. (2023). A thematic exploration of the evolution of research in multichannel marketing. *Journal of Business Research*, vol. 157, 113564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113564>
2. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*, vol. 77, 102783. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>

3. France S. L., Vaghefi M. S., Kazandjian B., Warkentin M. (2024). Bridging information systems and marketing: Charting collaborative pathways. *Decision Support Systems*, vol. 187, 114328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114328>
4. Cai Y.-J., Choi T.-M. (2023). Omni-channel marketing strategy in the digital platform era. *Journal of Business Research*, vol. 168, 114197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114197>
5. Achrol R. S., Kotler P. (2022). Distributed marketing networks: The fourth industrial revolution. *Journal of Business Research*, vol. 150, pp. 515–527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.029>
6. Kotler N., Kotler P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, vol. 18, no. 3, pp. 271–287. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647770000301803>
7. Bartikowski B., Richard M.-O., Gierl H. (2023). Fit or misfit of culture in marketing communication? Development of the culture-ladenness fit index. *Journal of Business Research*, vol. 167, 114191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114191>
8. Martínez-Navarro J., Sellers-Rubio R. (2024). Three decades of research on wine marketing. *Heliyon*, vol. 10, issue 10, e30938. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30938>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-17>
УДК 658.8:004.738.5

Корень О.М.

кандидат технічних наук,
Придніпровський інститут
ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7106-7400>

Бугайчук Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровський інститут
ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9349-8663>

Яременко В.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровський інститут
ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4331-9547>

Koren Oleksandr

PhD in Technical Sciences,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Buhaichuk Tetyana

PhD in Economics, Associate Professor,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Yaremenko Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ЕФЕКТИВНІСТЬ SMM В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

EFFECTIVENESS OF SMM IN MODERN MARKETING: STRATEGIES AND TOOLS

У статті розглядаються нові підходи до соціального медіа-маркетингу (SMM), які використовуються не лише для просування товарів та послуг, а й для популяризації медіа, громадських організацій, політичних партій та державних установ. Обговорюються основні методи SMM, такі як створення спільноти в соціальних мережах, активне ведення форумів та блогу, а також важливість взаємодії з аудиторією. Вказується на часті помилки, які заважають ефективності SMM, зокрема надмірна активність, відсутність зворотного зв'язку та одноманітність контенту. Акцентовується на необхідності глибокого розуміння цільової аудиторії та її поведінки, використанні аналітики для оптимізації кампаній та адаптації до нових технологій, зокрема штучного інтелекту. Підкреслюється, що успішна SMM-стратегія повинна базуватися на детальному аналізі потреб споживачів, активній взаємодії та автентичності, що, в свою чергу, сприятиме формуванню лояльності до бренду.

Ключові слова: соціальні мережі, маркетинг, взаємодія, аудиторія, аналітика, контент.

Social Media Marketing (SMM) has evolved beyond mere product promotion to become a vital tool for various media outlets, non-profit organizations, political parties, and government institutions. By establishing a social media presence, organizations enhance communication with their audiences, fostering effective and accessible interactions. Numerous SMM strategies exist, with key methods including community building within social networks, initiating relevant discussions on forums, and maintaining blogs. Each approach serves to engage audiences by sharing updates, responding to inquiries, and disseminating valuable information. Integrating SMM with Social Media Optimization (SMO) enhances campaign effectiveness by improving website compatibility with social platforms. However, missteps often undermine these efforts, such as excessive posting, leading to perceptions of spam, and

insufficient feedback, which stifles growth in followers. Moreover, deleting negative comments or responding harshly can damage an organization's reputation. Embracing diverse content types-photos, videos, and games-rather than sticking to purely informational posts can boost user engagement. Identifying overlooked aspects within SMM may significantly impact consumer loyalty. Understanding audience behavior in social media environments remains crucial. Many companies neglect comprehensive analysis of client interactions, resulting in superficial campaign designs. Exploring emotional responses to various content types helps refine strategies that resonate with audience needs. Active interaction with audiences through surveys and discussions builds a sense of community and loyalty. Leveraging analytics effectively optimizes marketing campaigns, enabling real-time adjustments based on content performance and audience engagement. Additionally, technological advancements, such as artificial intelligence, are reshaping SMM strategies. Companies must adapt to these innovations to maintain competitive advantages. Ultimately, identifying and addressing these aspects can enhance consumer loyalty and optimize marketing efforts within the digital landscape. Establishing clear objectives and employing diverse, engaging content will fortify brand presence and drive sustainable growth.

Keywords: social media, marketing, engagement, audience, analytics, content.

Постановка проблеми. Як зазначає Maduku D.K. у [1], у сучасному світі, де цифрові технології стали невід'ємною частиною повсякденного життя, соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні брендів і взаємодії з цільовою аудиторією. Соціальний медіа-маркетинг (SMM) став потужним інструментом для підприємств різного масштабу, дозволяючи не лише просувати продукти та послуги, а й формувати стосунки з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок і розуміти потреби споживачів, як відзначили Xu Ye X., Hou R., Wang S., Omar N. A. B. у [2]. В умовах зростаючої конкуренції в цифровому середовищі, ефективність SMM стає визначальним чинником успішності компаній на ринку.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена стрімким розвитком соціальних медіа і їх впливом на поведінку споживачів. Сучасні споживачі все більше покладаються на соціальні мережі для отримання інформації про бренди, що робить SMM невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Крім того, ефективність SMM залежить не лише від креативності контенту, але й від використання аналітичних інструментів для оцінки результатів кампаній. Дослідження найкращих практик, стратегій та інструментів SMM дозволяє компаніям адаптувати свої підходи, підвищувати ефективність комунікації та досягати бізнес-цілей. У світлі цих факторів, глибоке вивчення ефективності SMM є надзвичайно важливим для маркетологів, менеджерів та підприємців, які прагнуть бути успішними в цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато досліджень підкреслюють, що SMM є важливим інструментом для формування бренду та взаємодії з клієнтами. Наприклад, роботи таких авторів, як Singh P. [3], розглядають різні платформи соціальних медіа та їхній вплив на поведінку споживачів. Вони визначають SMM як інтерактивний процес,

що дозволяє компаніям будувати відносини зі споживачами через зворотний зв'язок та контент.

У численних дослідженнях, наприклад дослідженні Zheng Y.-H., Xu, T., Shi G., Jiang L. [4], аналізуються різні стратегії SMM, такі як контент-маркетинг, таргетована реклама та робота з інфлюенсерами. Наприклад, дослідження Agnihotri R., Bakeshloo K. A., Mani S. [5], проведене у 2021 році, показує, що компанії, які активно використовують інфлюенсерів, мають вищі показники залучення та довіри з боку споживачів. Цей підхід допомагає не лише просувати продукцію, а й створювати позитивний імідж бренду.

Дослідження Zhang W., Zhang W., Daim T.U. [6] показують, що для досягнення успіху в SMM важливо використовувати аналітичні інструменти, які дозволяють вимірювати ефективність кампаній. Окремі дослідження також вивчають виклики, з якими стикаються компанії у сфері SMM, як зазначили Smithgall S., Steuber T.D., Cairo N. у [7]. Це включає питання конфіденційності, негативні відгуки та кризи репутації. Наприклад, дослідження, проведене у 2020 році, вказує на те, що швидкість реакції компанії на негативні коментарі може суттєво вплинути на сприйняття бренду.

Таким чином, аналіз існуючих досліджень показує, що SMM є багатограним і динамічним полем, яке потребує постійного вдосконалення стратегій і підходів. Вивчення існуючих тенденцій, ефективних інструментів та викликів, з якими стикаються компанії, дозволяє створити більш ефективні маркетингові кампанії і підвищити їхню результативність.

Незважаючи на численні дослідження у сфері SMM, залишаються нерозкритими кілька важливих аспектів, які потребують додаткового вивчення. По-перше, недостатньо уваги приділяється довгостроковому впливу SMM-стратегій на формування лояльності споживачів та їх поведінку в умовах

постійних змін у цифровому середовищі. По-друге, потребує глибшого аналізу ефективності різних форматів контенту (наприклад, відео, текст, зображення) у різних соціальних мережах і як вони впливають на різні сегменти аудиторії. Крім того, важливо дослідити, як технології штучного інтелекту та автоматизації можуть оптимізувати SMM-кампанії, підвищуючи їхню ефективність. Вивчення цих аспектів може суттєво доповнити існуючі знання про SMM і забезпечити компаніям нові інструменти для досягнення успіху в цифровій економіці.

Метою статті є дослідження ефективності маркетингу у соціальних медіа шляхом аналізу існуючих стратегій та інструментів, що використовуються компаніями. Дослідження також має на меті виявлення нерозкритих аспектів SMM, які можуть вплинути на формування лояльності споживачів та оптимізацію маркетингових кампаній у цифровому середовищі. Зокрема, дослідження прагне надати рекомендації для практичного впровадження найкращих практик SMM.

Методологія та методи дослідження. Дослідження базується на комплексному підході до вивчення SMM як інструменту комунікації організацій із цільовою аудиторією. У межах дослідження було застосовано кілька методів для аналізу ефективності різних SMM стратегій та їх впливу на формування лояльності клієнтів. Основний акцент зроблено на вивченні поведінки користувачів у соціальних мережах, залученості аудиторії та аналізі показників успішності кампаній. Крім того, дослідження враховувало важливість інтеграції SMO для оптимізації взаємодії з користувачами через покращення функціональності сайтів.

У процесі дослідження використовувалися кількісні та якісні методи аналізу, зокрема аналіз соціальної активності користувачів, аналіз ефективності контенту, методи статистичного аналізу для оцінки конверсії та залученості, а також контент-аналіз для оцінки типів взаємодії. Було застосовано порівняльний аналіз SMM та SMO кампаній для визначення їхньої ефективності у просуванні брендів та продуктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. SMM сьогодні активно застосовується не лише для просування товарів і послуг, а й як інструмент популяризації для різних медіа, громадських організацій, політичних партій та державних установ. Створюючи обліковий запис у соціальних мережах, організації підтримують контакт зі своєю аудиторією, що робить їхню комунікацію більш

ефективною та доступною. Існує безліч методів SMM, основні з яких включають:

1. Створення спільноти в соціальній мережі – це представництво компанії або бренду, де публікується інформація про нові товари чи послуги, актуальні новини, цікаві факти та проводяться різноманітні акції, такі як розіграші або пропозиції знижок.

2. Відкриття теми на форумі, де обираються кілька ключових форумів, пов'язаних із тематикою сайту або продукту, де створюються теми, що відповідають правилам ресурсів. Це дозволяє відповідати на запитання клієнтів, працювати з їхніми зауваженнями, реагувати на критику та публікувати важливі оголошення.

3. Ведення блогу можливе як створення окремого блогу, так і замовлення публікацій у формі неупереджених оглядів на популярних ресурсах, мета яких – зацікавити користувача і продемонструвати, що ваш продукт або ресурс користується попитом, адже про нього пишуть провідні блогери.

Для ефективної роботи з великою кількістю коментарів і для досягнення кращих результатів, інструменти SMM можна поєднувати з SMO (оптимізація соціальних медіа), що передбачає вдосконалення самого сайту для полегшення його інтеграції з соціальними мережами. SMO включає в себе впровадження соціальних кнопок, віджетів груп, форм підписки, новин тощо.

Під час роботи в соціальних мережах часто допускаються помилки, які можуть зашкодити ефективності кампаній. По-перше, це надмірна кількість постів за один день, що може перетворити сторінку на спам. Досить буде однієї якісної публікації на день, хоча для різних тем можуть бути свої рекомендації, важливо дотримуватись системності. По-друге, відсутність зворотного зв'язку – одна з ключових помилок, адже суть соціальних мереж полягає в комунікації; без неї сторінка не отримає нових підписників і швидко втрапить існуючих.

Отже, SMM швидко став невід'ємною частиною сучасного бізнесу, проте існує кілька нерозкритих аспектів, які можуть суттєво вплинути на формування лояльності споживачів. Один із таких аспектів полягає в глибинному розумінні цільової аудиторії та її поведінки в соціальних мережах. Багато компаній недостатньо аналізують дані про взаємодію своїх клієнтів із контентом, що призводить до поверхневого підходу в створенні кампаній. Вивчення емоційного відгуку споживачів на різні типи контенту може допомогти в розробці стратегій, які більше резонують із

їхніми потребами та очікуваннями. Це може включати в себе адаптацію стилю спілкування, вибір візуальних елементів та формату контенту відповідно до вподобань аудиторії.

Наступним важливим аспектом є значення «взаємодії» в SMM. Багато брендів нехтують необхідністю активного діалогу зі своїми підписниками, відповідаючи лише на коментарі або запитання, які стосуються продуктів. Проте варто також враховувати їхні думки, відгуки та ідеї, що дозволить створити більш персоналізований підхід до споживачів. Взаємодія має відбуватись у формі опитувань, конкурсів або просто цікавих запитань, які стимулюють активність аудиторії. Це не лише підвищить залученість, а й сформує відчуття спільноти навколо бренду.

Третій аспект, який залишає без уваги багато дослідників, – це використання аналітики для оптимізації маркетингових кампаній. Хоча в даний час існує безліч інструментів для збору і аналізу даних, багато компаній все ще не використовують ці дані належним чином. Наприклад, аналіз взаємодії з контентом може виявити, які типи публікацій сприяють найвищій конверсії, а які, навпаки, викликають байдужість. Це дозволяє брендам коригувати свої стратегії у реальному часі, підвищуючи ефективність своїх кампаній. Більш того, важливо не лише збирати дані, а й вміти їх інтерпретувати для прийняття рішень, які покращать результати маркетингу.

Для ефективного впровадження найкращих практик SMM компаніям слід почати з розробки чіткої стратегії, яка визначає цілі, цільову аудиторію та ключові показники ефективності (KPI). Важливо провести дослідження ринку для глибшого розуміння потреб і вподобань споживачів. Визначте, на яких платформах активні ваші потенційні клієнти, і адаптуйте контент відповідно до специфіки кожної з них. Наприклад, візуальний контент краще сприймається на Instagram, тоді як більш детальна інформація може бути ефективнішою на LinkedIn. Наявність конкретних цілей, таких як підвищення впізнаваності бренду чи залучення нових клієнтів, дозволить вам більш ефективно вимірювати результати кампаній.

Активна взаємодія з аудиторією є ключовим фактором успішності SMM. Необхідно відповідати на коментарі, задавати питання, проводити опитування і запитувати думку вашої спільноти. Це не лише підвищує залученість, а й формує відчуття спільноти навколо бренду. Також необхідно споживачів до обговорень, створюючи контент, який спонукає до реакції. Наприклад, необхідно пропонувати підписникам ділитися власним досвідом

використання вашої продукції або організуйте конкурси, де вони можуть виграти призи за креативні публікації.

Нарешті, необхідно не забувати про важливість автентичності та етики у SMM. Споживачі цінують чесність і прозорість, тому уникайте використання маніпулятивних тактик або розповсюдження неправдивої інформації. Необхідно будувати довіру, дотримуючись обіцянок і забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Якщо виникають проблеми або негативні відгуки, необхідно реагувати на них конструктивно і намагатись вирішити проблему. Прозорість та готовність до діалогу сприятимуть зміцненню позитивного іміджу вашого бренду і підвищенню лояльності споживачів.

Розглянемо приклад компанії «EcoHome», що спеціалізується на продажу екологічних товарів для дому, таких як натуральні засоби для прибирання, біорозкладні упаковки і енергозберігаючі лампи. Компанія вирішила впровадити стратегію SMM, щоб підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

На початку компанія визначила свої цілі: збільшити кількість підписників на соціальних платформах на 30 % протягом шести місяців і підвищити обсяги продажів на 20 %. Для цього команда EcoHome провела аналіз цільової аудиторії, виявивши, що основними покупцями є молоді люди віком 25–35 років, які цінують екологічність і здоровий спосіб життя. Вони зосередилися на платформах Instagram і Facebook, які найкраще відповідають інтересам цієї групи.

EcoHome розробила контент-план, який включав:

1. Публікації з порадами (регулярні пости про користь екологічних товарів, способи зменшення відходів і екологічні ініціативи).
2. Відеоогляди (створення коротких відео, в яких демонструється використання товарів, їх переваги та екологічні характеристики).
3. Історії успіху (публікація відгуків задоволених клієнтів, що підкреслює ефективність продуктів).

Крім того, EcoHome організувала конкурси та розіграші, заохочуючи підписників ділитися власними порадами щодо екологічного способу життя.

Компанія активно взаємодіяла зі своїми підписниками, відповідаючи на коментарі та запитання. Вони також створили регулярні опитування в Stories, запитуючи, які продукти цікавіші, і що б хотілося бачити у майбутніх постах. Це дало можливість споживачам відчувати себе частиною спільноти і підвищило їхню залученість.

По закінченню шести місяців EcoHome провела детальний аналіз результатів своїх SMM-кампаній. Кількість підписників на Instagram зросла на 40%, а обсяги продажів перевищили заплановані цілі і становили 25% зростання. Аналіз показав, що найвищу залученість отримали пости з відеооглядами та особистими історіями клієнтів.

На основі отриманих даних команда EcoHome вирішила зосередитися на створенні більшого обсягу відеоконтенту і продовжувати розігрувати призи. Крім того, вони почали співпрацювати з екологічними блогерами для просування своїх продуктів через авторитетні джерела, що ще більше підвищило їхню видимість на ринку.

Цей приклад показує, як компанія може ефективно використовувати SMM для досягнення своїх бізнес-цілей. Залучаючи аудиторію, створюючи цінний контент та постійно аналізуючи результати, EcoHome змогла підвищити впізнаваність бренду і зміцнити лояльність споживачів, що позитивно вплинуло на їхні продажі.

Висновки. Сучасний маркетинг у соціальних мережах (SMM) стає важливим інстру-

ментом для популяризації товарів та послуг, зміцнення позицій медіа, громадських організацій, політичних партій і державних установ, що забезпечує ефективну взаємодію з аудиторією, сприяючи більш доступній та відкритій комунікації.

Основні методи SMM, такі як створення спільнот, відкриття тем на форумах і ведення блогів, допомагають організаціям підтримувати активний діалог з користувачами. Однак для досягнення успіху важливо уникати помилок, які можуть зашкодити репутації. Надмірна активність у публікаціях, відсутність зворотного зв'язку, ігнорування негативних коментарів та одноманітність контенту можуть зменшити ефективність SMM-кампаній.

Для успішного впровадження SMM-стратегій компаніям слід зосередитися на розробці чітких цілей, активному діалозі з аудиторією, створенні різноманітного контенту та постійному аналізі результатів. Дотримання принципів автентичності та етики в комунікації допоможе сформувати довіру та лояльність споживачів, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Maduku D.K. Social media marketing assimilation in B2B firms: An integrative framework of antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, vol. 119, 2024, pp. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.003>
2. Xu Ye X., Hou R., Wang S., Omar N. A. B. Social media, relationship marketing and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*, vol. 63, 2024, 105288. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105288>
3. Singh P. Beyond the basics: Exploring the impact of social media marketing enablers on business success. *Heliyon*, vol. 10, issue 5, 2024, e26435. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26435>
4. Zheng Y.-H., Xu, T., Shi G., Jiang L. I want to go there too! Tourism destination envy in social media marketing. *Heliyon*, vol. 9, issue 12, 2023, e22889. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22889>
5. Agnihotri R., Bakeshloo K. A., Mani S. Social media analytics for business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, vol. 115, 2023, pp. 110–126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.012>
6. Zhang W., Zhang W., Daim T. U. Investigating consumer purchase intention in online social media marketing: A case study of Tiktok. *Technology in Society*, vol. 74, 2023, 102289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102289>
7. Smithgall S., Steuber T. D., Cairo N. Relationship Between Marketing Through Social Media and Listener Downloads of an Educational Pharmacy Podcast. *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol. 88, issue 9, 2024, 101046. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.101046>

References:

1. Maduku D. K. (2024). Social media marketing assimilation in B2B firms: An integrative framework of antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, vol. 119, pp. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.003>
2. Xu Ye X., Hou R., Wang S., Omar N. A. B. (2024). Social media, relationship marketing and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*, vol. 63, 105288. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105288>
3. Singh P. (2024). Beyond the basics: Exploring the impact of social media marketing enablers on business success. *Heliyon*, vol. 10, issue 5, e26435. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26435>
4. Zheng Y.-H., Xu, T., Shi G., Jiang L. (2023). I want to go there too! Tourism destination envy in social media marketing. *Heliyon*, vol. 9, issue 12, e22889. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22889>

5. Agnihotri R., Bakeshloo K. A., Mani S. (2023). Social media analytics for business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, vol. 115, pp. 110–126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.012>
6. Zhang W., Zhang W., Daim T. U. (2023). Investigating consumer purchase intention in online social media marketing: A case study of Tiktok. *Technology in Society*, vol. 74, 102289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102289>
7. Smithgall S., Steuber T. D., Cairo N. (2024). Relationship Between Marketing Through Social Media and Listener Downloads of an Educational Pharmacy Podcast. *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol. 88, issue 9, 101046. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.101046>

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-18>
УДК 338.48.02; 796.5:658, 338.48.02; 796.5:658

Маркова С.В.

доктор історичних наук, доцент,
завідувачка кафедри туризму, рекреації, крос-культурної комунікації
та фундаментальної підготовки,
Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8665-2688>

Парандій В.О.

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри туризму, рекреації, крос-культурної комунікації
та фундаментальної підготовки,
Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3185-5119>

Коломієць О.М.

кандидат філологічних наук, доцент кафедри туризму, рекреації,
крос-культурної комунікації та фундаментальної підготовки,
Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2195-5394>

Markova Svitlana

Doctor of Historical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Tourism, Recreation,
Cross-Cultural Communication and Fundamental Training,
Khmelnysky Institute
of Interregional Academy of Personnel Management

Parandii Valentyna

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation,
Cross-Cultural Communication and Fundamental Training,
Khmelnysky Institute
of Interregional Academy of Personnel Management

Kolomiets Olena

Candidate of Philological Sciences,
Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation,
Cross-Cultural Communication and Fundamental Training,
Khmelnysky Institute
of Interregional Academy of Personnel Management

**АВТОРСЬКА ЕКСКУРСІЯ ЯК ПІДГРУНТЯ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ КВЕСТ-ЕКСКУРСІЙ
В ТУРИСТИЧНІЙ АНІМАЦІЇ:
ДОСВІД ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП**

AUTHOR'S EXCURSION AS A BASIS FOR PREPARING QUEST EXCURSIONS IN TOURIST ANIMATION: THE EXPERIENCE OF THE KHMELNYTSKY INSTITUTE OF IAPM

Розвиток внутрішнього туризму на тлі війни росії проти України, глобальних змін та обмежень набуває нового комплексно-прикладного значення, пропонуючи українцям можливість краще пізнати рідну землю, вивчити історію рідного краю, покращити свою життєстійкість. Поетапність узагальнення досвіду проведення авторських екскурсій, квест-екскурсій викладачами кафедри туризму, рекреації, крос-культурної комунікації та фундаментальної підготовки Хмельницького інституту МАУП з метою популяризації нових екскурсій та їх презентації в студентських туристичних агенціях інституту. Квест-екскурсії дозволяють заглибитися подорожуючих у важливі події, явища, процеси української історії, культури, права тощо. Також квестування мають ефект схожий до використання арт-терапії та есеє терапії та є сучасним трендом «економіки вражень». У статті на основі попереднього аналізу історичних, культурологічних підходів до висвітлення теми надання магдебургії, привілеїв на магдебурзьке (німецьке) право українським містам, містечкам і селам проаналізовано ключові елементи для створення авторської екскурсії, квест-екскурсії. Було виокремлено основні складові підготовки екскурсії, фрагментарно узагальнено матеріал в квест-завданні. Прикладний аспект дозволяє її використання при викладанні авторської програми навчальної дисципліни «Розробка авторських екскурсій, квест екскурсій», а також апробацію в студентських туристичних агенціях.

Ключові слова: туризм, екскурсія, квест екскурсія, магдебурзьке (німецьке) право, привілеї, Сатанів.

The development of domestic tourism against the background of Russia's war against Ukraine, global changes and restrictions acquires a new complex and applied meaning and offers Ukrainians the opportunity to get to know their native land better; study the history of their native land, and improve their sustainability. Gradual generalization of the experience of author tours, quest-tours by teachers of the department of tourism, recreation, cross-cultural communication and fundamental training of the Khmelnytskyi Institute of the Interregional Academy of Personnel Management with the aim of popularizing new tours and their presentation in student travel agencies of the institute. Quest-excursions allow travelers to immerse themselves in important events, phenomena, processes of Ukrainian history, culture, law, etc. Also, questing has an effect similar to the use of art therapy and essay therapy and is a modern trend of the "economy of impressions". In the article, based on a preliminary analysis of historical and cultural approaches to the coverage of the topic of granting Magdeburg, privileges on Magdeburg (German) law to Ukrainian cities, towns and villages, the key elements for creating an author's excursion, quest-excursion are analyzed. The main components of the excursion preparation were singled out, and the material in the quest task was fragmentarily summarized. The applied aspect allows its use in teaching the author's curriculum of the educational discipline "Development of author's excursions, quest excursions", as well as approbation in student travel agencies. Quest-excursions allow travelers to immerse themselves in important events, phenomena, processes of Ukrainian history, culture, law, etc. Also, questing has an effect similar to the use of art therapy and essay therapy and is a modern trend of the "economy of impressions". The applied goal of the article is to present the method of creating a quest-excursion based on an author's excursion, which contributes to the diversification of forms and methods of learning and practical activities. The purpose of excursions for tourists is recreation, communication, such as intellectual acquaintance with local history, regional historical and cultural locations, active competition. The purpose of the quest-excursions for students of higher education (specialty "Tourism") is to obtain modern sublimated theoretical and practical knowledge using the latest educational technologies, critical thinking, creative, author's approach.

Keywords: tourism, excursion, quest excursion, Magdeburg (German) law, privileges, Sataniv.

Постановка проблеми. Розвиток внутрішнього туризму на тлі війни росії проти України, глобальних змін та обмежень набуває нового комплексно-прикладного значення, пропонуючи українцям можливість краще пізнати рідну землю, вивчити історію рідного краю, покращити свою життєстійкість.

Квест-екскурсії дозволяють заглибитися подорожуючих у важливі події, явища, процеси української історії, культури, права тощо. Також квестування мають ефект схожий до використання арт-терапії та есеє терапії та є сучасним трендом «економіки вражень».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто нагадати, що ідентичність нації формується не лише через мову, традиції та культуру, але й через усвідомлення власної

історії. Сатанів автори обрали не випадково. Для Хмельницької області це містечко, що має давню історію, культуру, мінеральні води та потенційні можливості для подальшого розвитку внутрішнього туризму, зокрема зеленого, оздоровчого, анімаційного, рекреаційного тощо. Дослідники аналізують селище Сатанів (Хмельницький район, Хмельницька область) як давнє містечко, що відіграє важливу економікоутворюючу роль, зберігає численні історичні та культурні пам'ятки, які є частиною української історичної пам'яті. Сатанів був і залишається містечком з характерними рисами старого Поділля з притаманними лише йому унікальними окраїнами [1].

Досліджуючи, реконструюючи історію, культуру, звичаї, побут, кухню таких місць,

ми краще пізнаємо себе, стверджуємо власну національну свідомість. Історична реконструкція в сучасному значенні цього поняття – феномен, який видається цікавим в дослідницькому плані. Вчені В. Борисова, Т. Гринюк під історичними реконструкціями розуміють рух, що переслідує наукові цілі і використовує метод рольової гри і наукового експерименту для вирішення проблем і більш глибокого вивчення досліджуваного питання [2]. Автори статті під історичними реконструкціями розуміють відтворення форми та змісту історичного явища, феномену, події тощо, зокрема через таку анімаційну активність як квест-екскурсія. Відтворення форми загалом дозволяє представити явище, подію, феномен як історичне свято, фестиваль, квест. В нашому випадку ми спробували синтезувати авторську екскурсію і квест-екскурсію. Квест переважно ми розглядаємо у контексті технологій, квест екскурсії – переважно в контексті методів [3].

У 2024 році С. Маркова, В. Дияк, В. Парандій підготували навчальний посібник «Анімаційні студії в рекреаційному туризмі Сатанова» [4], де після попередніх практичних апробацій на низці туристичних локацій Сатанова та околиць спробували зробити інтелектуальні екскурсії, квест-екскурсії, зокрема, були апробовані серед здобувачів вищої освіти Хмельницького інституту МАУП (спеціальність «Туризм».)

Створення нової екскурсії (нового туристичного продукту), вимагає від екскурсовода не лише знання принципів організації та методики (теоретиками екскурсознавства нині виокремлюється до 15 підготовчих етапів), але й комплексних, сублімованих знань в сфері історії, культури, географії, краєзнавства, мовознавства тощо.

Українське суспільство виснажене війною потребує відпочинку. Нині сфера туризму, через об'єктивні чинники частково знаходиться «в стадії завмирання». Саме внутрішній туризм (історико-краєзнавчий, зелений, медичний та ін.) може допомогти українцям відновитися.

Мета статті: узагальнення досвіду проведення авторських екскурсій, квест-екскурсій викладачами кафедри туризму, рекреації, крос-культурної комунікації та фундаментальної підготовки Хмельницького інституту МАУП з метою популяризації нових екскурсій та їх презентації в студентських туристичних агенціях інституту; презентувати окремі етапи створення авторської екскурсії, квест-екскурсії, що сприяють урізноманітненню форм та методів навчання й практичної

діяльності, а також можуть бути використані як окремий туристичний продукт.

У 2024 році було проведено опитування (ГО «Асоціація вчителів суспільних і гуманітарних дисциплін Хмельниччини» серед 28 туристів, котрі відвідували Сатанів влітку того ж року, дослідження підтвердило бажання наших громадян подорожувати, проте вони зазначали, що їх більше цікавить «активний відпочинок»; «спілкування з розумним екскурсоводом»; «спілкування та розваги». Саме акцентування туристів-респондентів на «спілкуванні та розвагах», сприяло виокремленню дефініції «квест-екскурсія», для подальшої практичної роботи, узагальнень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підготовка історичної довідки – важливий елемент авторської екскурсії, квест-екскурсії. Після визначення мети і завдань, вибору теми і літератури починається копітка робота.

Фрагмент авторської екскурсії «Магдебурзькими шляхами Сатанова», розробленої для здобувачів вищої освіти, спеціальностей «Туризм», «Право».

Протягом XIV–XVI ст. прикордонне поселення сільського типу, з 1444 р. – місто (містечко) Сатанів був під владою Великого князівства Литовського, Речі Посполитої, Османської імперії, Польщі. У 1434–1793 рр. Сатанів входив до складу Подільського воєводства, належить до міст сучасної Хмельниччини, яким серед перших, надали привілеї на магдебургію. У XV–XVII ст. магдебурзьке право значно поширилось на Поділлі. За підрахунками дослідників, магдебурією користувалося понад 50 подільських міст і містечок. Особливістю подільських тогочасних міст слід вважати малочисельність їх населення, своєрідне поєднання міського і сільського укладів життя [5, с. 93–97]. Магдебурзьке право гарантувало у певній мірі самостійність міст, але разом з тим визначало значну долю міських доходів і повинностей на користь фортець та їхнього озброєння [6, с. 64].

У відомих на сьогодні джерелах перша писемна згадка про Сатанів датована 9 березням 1404 р., коли Польський король і верховний князь литовський Владислав II Ягайло (династія Ягеллонів) надав подільський Сатанів краківському шляхтичу Пйотрові Шафранцю [7, с. 743]. У 1436 р. польський король Владислав Варненчик знову підтвердив надання свого попередника і залишив Сатанів в руках Одровонжів та надав Сатанову та низці інших, належних шляхтичеві, подільських сіл магдебурзьке право (символ феодального міського самоврядування).

Варто зауважити, що сфера дії магдебурзького права іноді виходила за межі феодальних міст, і магдебурзьке право мало загальнообов'язковий характер, зокрема, і для сільської місцевості; грамоти надання писали на пергаменті, вони скріплювалися власноручним підписом монарха та вислими печатками).

Привілей 1436 р. був першим відомим на сьогодні документом, що надавав магдебурзьке право Сатанову та іншим поселенням. Уклад 1436 р. передбачав для Сатанова звільнення всіх селян з-під юрисдикції царських воєвод, управителів замків, старост та ін. та передання їх під управління сільських солтисів. Останні, зокрема повинні були відповідати перед королем чи його генеральним суддею.

Підтверджувальний привілей для Сатанова, як для міста на «німецьке право», було надано в 1444 р. [9]. Так, у 1444 р. Владислав III привілеєм, виданим у Варадіні, у понеділок, у день святого Бартоломія (24 серпня), дозволив Одровонжам заложити місто й надав Сатанову «право німецьке», яке мав Зіньків та інші міста [10]. Поширення Магдебурзького права на територію Сатанова свідчить про спільні цінності та ментальні характеристики українського та європейських народів.

Варто зазначити, що при підготовці авторської екскурсії потрібно добре розумітися на денотаціях та конотаціях. Правова терміносистема пам'яток магдебурзького права збігається з її понятійною системою, яка відображає ментальні характеристики двох народів. Використовуючи метод семантичної реконструкції групуємо терміни на категорії: 1) терміни правової системи магдебурзького права; 2) загальноновживані терміни, що містять лексичні одиниці із загальним значенням.

До першої групи належить спеціальна лексика, яка позначає поняття та явища, пов'язані з децентралізацією та набуттям міст автономії. Ключовою одиницею цієї групи є термін «децентралізація» (нім. *Dezentralisierung*), що означає процес перерозподілу або диспергування функцій, повноважень, людей або речей від центрального управління [11]. Не менш важливими стали терміни, що позначають види права: нім. *Stadtrecht* (укр. міське право), нім. *Magdeburger Recht* (укр. Магдебурзьке право), нім. *Kulmer Recht* (укр. середньовічний закон німецького лицарського ордена області Прусії), нім. *Kaufmannsrecht* (укр. право купців, торговців), нім. *Ehegüterund Erbrecht* (укр. подружнє майно та право на спадщину), *Strafrecht* (укр. кримінальне право), *Landrecht* (укр. земельне право) [12].

За допомогою методу реконструкції прамовного етимона встановлюємо оригінальне значення ономазіологічного ядра вищезазначених терміносполучень. Таким ядром є терміноелемент *Recht*, що сходиться до іє. **h₃ reg-* та означає «пряmostоячий, випрямити» та в оригінальному значенні асоціювався зі значенням «моральний, умовно-ритуальний порядок». Етимологічний фон німецького слова такий самий, як і в багатьох європейських мовах (гол. «recht», фр. «droit», ісп. «derecho», іт. «diritto», англ. «right»).

Реконструкція українського терміна «право» сходиться своїм корінням до дгр. *Δικαιοσύνη* та було синонімом лексем правда, правость (схожі лексеми знаходимо в інших слов'янських мовах: болг. *п्रा̀во*, сербохорв. *пра̀во*, словен. *právo*, чеш., слвц. *právo*, польск. *Prawo*).

На особливу увагу заслуговує термін нім. *Magistrat*, що в перекладі на українську мову означає «муніципальні органи влади», проте аналізований термін зберіг своє оригінальне звучання саме у місті Проскуріві («магістрат») та означав орган місцевого самоврядування, що користувався значною автономією, починаючи з 1566 року [13].

Другу групу становить лексика, що містить терміновані одиниці із загальним значенням: нім. *Buchführung* (укр. бухгалтерський облік), нім. *Gesellschafterkapital* (укр. капітал акціонерів), нім. *der Ehemann* (укр. опікун), нім. *Die Verjährung* (укр. статут обмежень), нім. *Urteilsfindung* (укр. вердикт), нім. *Lebenszeit* (укр. пожиттєво), нім. *Gastrech* (укр. гостинність), нім. *Rechtsfindung* (укр. відправлення правосуддя).

Поширення магдебурзького права засвідчує спільність ментальних рис характерних європейським народам.

Для розробки авторської квест-екскурсії необхідно вміти чітко формулювати дидактичне завдання для подальшого послідовного виконання заздалегідь підготовлених організаторами завдань командами або окремими учасниками (туристами). Організатору квест-екскурсії важливо зрозуміти, що це спільна практична діяльність, спільний міні-проект, що дозволяє екскурсоводу налагодити діалогічне спілкування, має пролонговані репутаційні аспекти.

Прикладне завдання. Зупинка I.

Екскурсовод озвучує коротку історичну довідку. *Історична довідка від екскурсовода.* Привілей 1436 р. був першим відомим на сьогодні документом, що надавав магдебурзьке право Сатанову та іншим поселенням. Уклад 1436 р. передбачав для Сатанова звільнення

всіх селян з-під юрисдикції царських воєвод, управителів замків, старост та ін. та передавання їх під управління сільських солтисів. В 1641 р. на клопотання мешканців Сатанова підтвердити надання магдебурзького права місту за згоди польського короля було відновлено «право магдебурзьке». У згаданому привілеї на магдебурзьке право на міщан перекладався обов'язок щодо утримання своїм коштом міських фортифікацій. Діяльність війта, уряду, життя містечка (і Сатанівської волості) контролювала замкова зверхність (суперінтенденція) в особі губернатора (економа), призначеного власником цього маєтку. Резиденцією губернатора був замок. Катажина Сенявська дозволила місцевим жителям судитися магдебурзьким правом за звичаєм інших міст у державі, з вільною апеляцією до замку сатанівського, а потім до неї або її нащадків.

Зупинка І.

1. Визначте суму чисел, позначених цифрами року першої офіційної магдебургії Сатанову.

2. Зробіть відповідну кількість кроків на північ і знайдіть наступне завдання. (Правильна кількість кроків 13; якщо правильно

визначено кількість кроків і напрям на північ туристи знаходять наступне завдання).

Примітка. У картках капітанів команд фіксується відмітка про розв'язання завдань. Кожна з команд далі бере конверт, номер якого збігається з числом-відповіддю. Далі туристи, велотуристи мають дати правильні відповіді та знайти описані місця, події тощо.

Висновки. Мета підготовки та проведення авторських екскурсій, квест-екскурсій для туристів – відпочинок, спілкування, як-от інтелектуальне знайомство з локальною історією, краєзнавчими історико-культурними локаціями, активна змагальність; для здобувачів вищої освіти – отримання сучасних сублімованих теоретичних і практичних знань із використанням новітніх освітніх технологій, критичного мислення, міждисциплінарних і субдисциплінарних підходів. Відтворення змісту через семантичну реконструкцію дозволяє розглянути прамовний етимон, який передував поширенню певного мовного явища та з'ясувати його значення як таке. Авторські екскурсії, квест-екскурсії дозволяють уніфікувати отримані знання, створити власний туристичний (інтерактивний) продукт.

Список використаних джерел:

1. Програма І Міжнародної науково-практичної конференції «Сатанів: вагоме минуле, динамічне сьогодення, впевнене майбутнє». URL: <https://satanivska-gromada.gov.ua/news/11-40-39-05-05-2017/>
2. Борисова О.В., Гринюк Т.А. Історична реконструкція: значення для розвитку регіонального туризму. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4860&i=8>
3. Маркова С.В., Смірнов Т.В. Сатанів: історико-культурологічні нариси. Хмельницький, 2017. 138 с.
4. Маркова С., Дияк В., Парандій В. Анімаційні студії в рекреаційному туризмі Сатанова : навч. посіб. до практ. занять. Хмельницький : Вид-во ПП «Монускрипт», 2024. 132 с.
5. Баженов Л.В. Європейське Магдебурзьке право XIV-XVII ст. на Поділлі – традиція сучасного міського самоврядування. Матеріали наук.-практ. гонф. «Барська земля Поділля: європейська спадщина та перспективи сталого розвитку». Бар: БРТ, 2016. С. 93–97.
6. Крамар С. Місто Кам'янець на Поділлі у XIV-XVIII століттях: магдебурзьке право, судочинство та самоврядування. Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2010. 336 с.
7. 7. Słownik geograficzny Królestwa Polskiego i innych krajów słowiańskich, t. X, pod. red. B. Chlebowskiego, W. Walewskiego. Warszawa, 1887. URL: http://dir.icm.edu.pl/Slownik_geograficzny/Tom_X/33; Kodeks dyplomatyczny Malopolski. T. IV. 1386–1450. Krakowie, 1905. S. 89–90; Приходи и церкви Подольской епархии под редакцией священника Евфимия Сецинского. Біла Церква, 2009. С. 743.
8. АЮЗР. Ч. 8. Т. II. С. 331–332; Грушевський М. Барське староство...
9. ДАХМО, ф. Р. 3333, оп. 1, спр. 5, арк. 3.
10. Słownik geograficzny Królestwa Polskiego i innych krajów słowiańskich, t. X, pod. red. B. Chlebowskiego, W. Walewskiego. Warszawa, 1887. S. 337. URL: http://dir.icm.edu.pl/Slownik_geograficzny/Tom_X/33
11. Duve T. Magdeburger Recht als verbindendes europäisches Kulturphänomen / Duve Thomas URL: http://repo.sawleipzig.de/pubman/item/escidoc:36328/component/escidoc:36325/denkstroemeheft14_215-221_lueck.pdf
12. Saxonische Weichbild. Sachenspiegel URL: <http://magdeburg-law.com/de/magdeburger-recht/magdeburger-recht/ausbreitung/>
13. Онлайн бібліотека. Правий – етимологія. URL: <https://goroh.pp.ua>

References:

1. Prohrama I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Sataniv: vahome mynule, dynamichne sohodennia, vpevnene maibutnie" [Program of the I st International Scientific and Practical Conference "Sataniv: Significant Past, Dynamic Present, Confident Future"]. Available at: <https://satanivska-gromada.gov.ua/news/11-40-39-05-2017/> (in Ukrainian)
2. Borysova O. V., Hryniuk T. A. *Istorychna rekonstruktsiia: znachennia dlia rozvytku rehionalnoho turyzmu* [Historical reconstruction: significance for the development of regional tourism]. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4860&i=8> (in Ukrainian)
3. Markova S. V., Smirnov T. V. (2017) *Sataniv: istoryko-kulturolohichni narysy* [Sataniv: historical and cultural essays]. Khmelnytskyi, 138 s. (in Ukrainian)
4. Markova S., Dyiak V., Parandii V. (2024) *Animatsiini studii v rekreatsiinomu turyzmi Satanova : navch. posib. do prakt. Zaniat* [Animation studios in recreational tourism of Satanov]. Khmelnytskyi : Vyd-vo PP "Monuskrypt", 132 s. (in Ukrainian)
5. Bazhenov L. V. (2016) *Yevropeiske Mahdeburzke pravo XIV-XVII st. na Podilli – tradytsiia suchasnoho miskoho samovriaduvannia* [European Magdeburg law of the XIV-XVII centuries in Podillia – the tradition of modern city self-government]. *Materialy nauk.-prakt. ronf. "Barska zemlia Podillia: yevropeiska spadshchyna ta perspektvy staloho rozvytku"*. Bar: BRT. S. 93–97. (in Ukrainian)
6. Kramar S. (2010) *Misto Kamnets na Podilli u KhIV-XVIII stolittiakh: mahdeburzke pravo, sudochynstvo ta samovriaduvannia hroma* [The city of Kamyanets on Podillya in the 14th-18th centuries: Magdeburg law, judiciary and self-government] Kamnets-Podilskyi: PP "Medobory-2006", 336 s. (in Ukrainian)
7. Słownik geograficzny *Królestwa Polskiego i innych krajów słowiańskich*. (2009) t. Kh, pod. red. B. Chlebowskiego, W. Walewskiego. Warszawa, 1887. URL: http://dir.icm.edu.pl/Slownik_geograficzny/Tom_X/33; Kodeks dyplomatyczny Malopolski. T. IV. 1386–1450. Krakowie, 1905. S. 89–90; Prykhodu y tserkvy Podolskoi eparkhyi pod redaktsyei sviashchennyka Evfymyia Setsynskoho. Bila Tserkva. S. 743.
8. AluZR. Ch. 8. T. II. S. 331–332; Hrushevskiy M. *Barske starostvo* [Lords' eldership] (in Ukrainian)
9. DAKhmO, f. R. 3333, op. 1, spr. 5, ark. 3.
10. *Słownik geograficzny Królestwa Polskiego i innych krajów słowiańskich*, t. Kh, pod. red. B. Chlebowskiego, W. Walewskiego. Warszawa, 1887. S. 337. Available at: http://dir.icm.edu.pl/Slownik_geograficzny/Tom_X/33
11. Duve T. *Magdeburger Recht als verbindendes europäisches Kulturphänomen*/ Duve Thomas. Available at: http://repo.sawleipzig.de/pubman/item/escidoc:36328/component/escidoc:36325/denkstroemeheft14_215-221_lueck.pdf
12. *Saxonische Weichbild*. Sachenspiegel. Available at: <http://magdeburg-law.com/de/magdeburger-recht/magdeburger-recht/ausbreitung/>
13. Onlain biblioteka. *Pravyi – etymolohiia* [Right – etymology]. Available at: <https://goroh.pp.ua> (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-19>
УДК 338.48:379.8

Антоненко І.Я.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2299-2365>

Мельник І.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0729-2056>

Журба Ю.Р.

магістрантка,
Національний університет харчових технологій

Antonenko Iryna

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Tourism and Hotel Business,
National University of Food Technology

Melnyk Iryna

PhD of Economics, Associate Professor,
Head at the Department of Tourism and Hotel Business,
National University of Food Technology

Zhurba Yuliia

Master's student,
National University of Food Technology

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ КИЇВЩИНИ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM IN KYIV: THE EXPERIENCE OF GERMANY

Підкреслено важливість розвитку гастрономічного туризму в Київській області як стратегічного напрямку у розбудові економіки регіону, що має потенціал завдяки різноманіттю автентичних кулінарних традицій, фермерських господарств, ресторанів традиційної та сучасної кухні, гастрономічних фестивалів, які можуть зацікавити туристів як з України, так і з-за кордону. Попри наявні ресурси та переваги, значна частина цього потенціалу ще не отримала достатнього маркетингового просування. Проаналізовано досвід Німеччини та визначено успішні заходи та проекти, що можуть бути реалізовані для розвитку гастрономічного туризму на Київщині. Окреслено заходи, які сприятимуть популяризації гастрономічних традицій та інтеграції регіону у внутрішній та міжнародний туристичний ринок, визначено перспективи подальшого розвитку, а також можливі виклики на шляху до реалізації потенціалу гастрономічного туризму в Київській області.

Ключові слова: Київська область, Німеччина, гастрономічний туризм, розвиток, туристичний потенціал, туристична привабливість регіону.

The importance of the development of gastronomic tourism in the Kyiv region as a strategic direction in the development of the region's economy is emphasized. Kyiv region has gastronomic potential thanks to the variety of authentic culinary traditions, farms, restaurants of traditional and modern cuisine, gastronomic festivals that can interest tourists from both Ukraine and abroad. The peculiarities of the organization of the gastronomic route "Roads of wine and taste of Kyiv region" by direction have been determined. The program for the development of tourism in the Kyiv region was analyzed. Despite the available resources and advantages, a significant part of gastronomic potential has not yet received sufficient marketing promotion and has not been fully disclosed to the general public. In the context of growing interest in gastronomic tourism, the Kyiv region has the opportunity to create unique tours and routes that combine traditional Ukrainian cuisine with innovative approaches, supporting the development of farm and craft industries, as well as contributing to the preservation of cultural heritage. An exclusive tourist product, created on the territory with a unique resource potential, under the tourist brand of Kyiv

region, which would evoke certain positive emotions in the consumer, will bring the region to a qualitatively new level both in Ukraine and beyond. The experience of Germany was analyzed and successful measures and projects that could be implemented for the development of gastronomic tourism in the Kyiv region were identified. The integration of authentic gastronomic products, the development of tourist infrastructure and the formation of new routes will contribute to the creation of recognizable brands of the Kyiv region, able to attract tourists and become symbols of the local culinary heritage. Measures that will contribute to the popularization of gastronomic traditions and integration of the region into the domestic and international tourist market are outlined, prospects for further development are determined, as well as possible challenges on the way to realizing the potential of gastronomic tourism in the Kyiv region.

Keywords: Kyiv region, Germany, gastronomic tourism, development, tourist potential, tourist attractiveness of the region.

Постановка проблеми. Розвиток гастрономічного туризму в Київській області є стратегічно необхідним та перспективним, адже регіон володіє унікальними кулінарними традиціями, фермерськими господарствами та сучасними гастрономічними закладами, які можуть привабити туристів, але на сьогодні цей потенціал залишається недостатньо розвиненим та відомим на туристичному ринку. Київська область має всі умови для розвитку різних напрямів гастрономічного туризму, включаючи дегустаційні тури, локальні кулінарні маршрути, еногастрономічні подорожі та заходи, що можуть бути привабливими як для вітчизняних, так і для іноземних туристів.

Основною проблемою розвитку гастрономічного туризму в Київській області є відсутність систематизованої підтримки інфраструктури, недостатнє маркетингове забезпечення. Недостатня інтеграція локальних виробників, закладів громадського харчування та туристичних операторів також обмежує можливості регіону в розкритті власного гастрономічного потенціалу, який є одним із найбільш багатих в Україні. Вивчення досвіду Німеччини дозволить впровадити дієві інструменти щодо розвитку гастрономічного туризму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Nesterchuk I., Matsuka V., Balabanyts A., Skarha O., Pivnova L., Kondratenko I. [1] вивчають феномен гастрономічного туризму та визначають його вплив на економічний розвиток регіону. Seyitoğlu F. та Ivanov S. [2] досліджують стратегічне значення гастрономії у розвитку дестинації. Vlachou Ch., Savvinoroulou M. [3] обґрунтовують профіль гастрономічного туриста та визначають фактори, які потрібно враховувати під час розробки гастрономічного туру для формування незабутнього досвіду. Басюк Д. [4], Корнілова В., Корнілова Н. [5], Мальська М., Філь М., Пандяк І. [6] окреслюють перешкоди та проблеми у розвитку гастрономічного туризму в Україні. У праці Scherhag Knut [7] представлено успішні проекти винного та гастрономічного туризму, реалізовані у Німеччині. Кожен дослідник вивчає

кейси гастрономічного туризму дестинації та визначає фактори, що впливають на локальну кухню, фермерські господарства тощо, які формують загальний гастрономічний потенціал, що дозволяє отримати розгорнуту та всебічну інформацію про напрями розвитку гастрономічного туризму.

Формулювання цілей статті. Ціллю дослідження є аналіз поточного стану та перспектив розвитку гастрономічного туризму в Київській області з акцентом на його унікальні ресурси, культурно-історичні традиції та сучасні можливості; аналіз досвіду Німеччини та визначення успішних заходів та проєктів, що можуть бути реалізовані для популяризації гастрономічного туризму і формування конкурентоспроможного туристичного продукту регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гастрономічний потенціал Київської області є надзвичайно різноманітним, про що свідчать її різноманітні кулінарні традиції, наявність фермерських господарств, що спеціалізуються на екологічно чистих продуктах, та розмаїття гастрономічних заходів, які приваблюють як внутрішніх, так і іноземних туристів. Регіон вирізняється низкою особливостей: активним розвитком локальної гастрономічної культури, зростанням інтересу до крафтових виробництв, появою нових гастрономічних маршрутів і подієвих заходів, що сприяють популяризації здорового харчування, автентичної кухні та активного дозвілля.

За дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism) кожен третій турист у світі розглядає національну кухню як важливу складову мотивації до подорожі, причому на харчування припадає близько 30 % загальних витрат на поїздку. Привабливість локальної кухні і високий рівень сервісу у закладах ресторанного бізнесу – ключовий мотив для купівлі житла за кордоном [8].

Розвиток гастрономічного туризму сприяє збереженню локальних традицій, правил і технологій приготування страв, а отже гастрономічний туризм є конкурентною перевагою

дестинації, відображенням її ідентичності, та дозволяє позиціонувати регіон як винятковий та доступний для відпочинку різних груп туристів: від туристів, що пізнають культуру країни, до гурманів.

Кожен регіон має свої сильні сторони в розвитку туризму, і деякі області займають лідерські позиції за відвідуваністю туристів з метою гастрономічних вражень. Київська область входить до топ-10 найбільш відвідуваних регіонів України завдяки культурно-історичній спадщині та сучасними гастрономічними проєктами. Зокрема, вона займає четверте місце із показником 6,2% від загальної кількості туристичних відвідувань, поступаючись лише таким популярним напрямкам, як Одеська, Закарпатська та Львівська області [9].

У 2021 році Київська обласна державна адміністрація спільно з Всеукраїнською асоціацією гастрономічного туризму підписали меморандум про співпрацю, покликаний розвивати гастрономічний туризм у Київській області. Одним із ключових завдань цієї ініціативи було створення унікального гастрономічного маршруту, до якого долучаться місцеві виробники – пивовари, винороби, сировари, фермери, а також представники туристичної сфери: ресторатори, готельєри та туроператори [10].

Розроблений маршрут «Дороги вина та смаку Київщини» покликаний популяризувати локальні продукти та кулінарні традиції Київщини та пропонує ознайомлення з культурною спадщиною регіону через гастрономічний аспект. Система «Доріг» сьогодні охоплює п'ять напрямів: Ржищівський, Яготинський, Ясногородський, Чорнобильський та Яблунівський, кожен з яких пропонує унікальні гастрономічні локації та можливості для ознайомлення з культурною спадщиною регіону. Маршрут вирішує важливе завдання – об'єднує найкращі пропозиції та знакові об'єкти регіону (екоферми, садиби, глемпінги, виноробні, сироварні, крафтові виробництва, дегустаційні зали тощо), щоб зберегти і розвинути його історичну, культурну та гастрономічну спадщину, зацікавивши туристів відвідати наш край та насолодитися якісними послугами і незабутніми враженнями [10].

Яготинський напрямок відзначається медоварнею «Медовий Спас», що пропонує туристам можливість спробувати унікальний медовий напій «Сікера». Додатково, на цьому маршруті туристи можуть відвідати керамічну майстерню Perekhrest-Ceramic, а також взяти участь в екскурсії та дегустації на кози́ній фермі Zinka.

У Яблунівському напрямку рекомендується зупинка в готельно-ресторанному комплексі «Фортеця Гетьмана», розташованому на виїзді з Києва. Слід також відзначити історичне озеро «Михайлина» та фіш-парк Zabirya, на території якого функціонує органічна ферма Zabirya Organic Farm. Обов'язковою до дегустації стравою є рибна юшка, що подається у місцевому ресторані «Риба Чок» [11].

Основною локацією Ясногородського напрямку є сімейний екопарк «Ясногородка», який є важливим туристичним об'єктом. Рекомендується планувати візит на вихідні, оскільки на території парку функціонують різноманітні атракції, такі як страусова ферма, виноробня з дегустаційним баром, BBQ Park, дитячий парк розваг, ресторан, а також мінізоопарк. Для забезпечення комфортного перебування відвідувачів, в екопарку пропонуються затишні будиночки з природного дерева для ночівлі.

Тих, хто вирушає в напрямку Ржищева, очікує можливість відпочити в замському клубі «Трипільське сонце», насолодитися природою в комфортному глемпінгу «Шатро», а також зайнятися верховою їздою в стильній конюшні Kistruga. Крім того, відвідувачі можуть скористатися можливістю дегустації рибних делікатесів на осетровій фермі «Бестер».

Рекомендується зупинка в новому Stalker Hotel & Hostel, що розташований у Чорнобильському напрямку. Гостям пропонується насолодитися смачною їжею в Stalker Grill Bar, а також можливість замовити екскурсії до Зони відчуження або інших цікавих об'єктів поблизу. Після цього доцільно відвідати екопарк «Медвино», де на місцевій фермі можна продегустувати вісім видів сирів, а також ознайомитися з найбільшою в Україні оленячою фермою та козячою фермою. Крім того, екопарк пропонує унікальну можливість здійснити справжнє сафарі [10].

У Київській області справжнім відкриттям для поціновувачів гастрономії є осетрова і равликова ферми. Осетрова ферма «Бестер» в Ржищів, яка славиться виробництвом високоякісної чорної ікри. Ця ферма вражає своїм різноманіттям осетрових видів, на яких вирощуються екологічно чисті продукти. Уся продукція сертифікована, що гарантує її якість та безпеку. Відвідування «Бестера» — це не лише можливість скуштувати делікатеси, але й унікальна нагода дізнатися більше про технології виробництва ікри в Україні. Ферма «Nature Snail», що розташована в Нещерові, заснована у 2017 році, спеціалізується на вирощуванні середземноморських равликів, а також курей, індиків, качок-мулард і форелі.

Тут відвідувачі можуть скуштувати найбільший асортимент страв із равликів в Україні, зокрема равликів по-бургундськи, з прованськими травами, а також делікатеси з білими грибами і сиром дорблю. Власники ферми також пропонують равикову ікру, філе та гра-тен із равлика з грибами, а дегустація ніжних ескарго під вино зробить ваше гастрономічне подорож ще більш вишуканим [12].

Київська область є перспективним регіоном для еногастрономічного туризму, пропонуючи широкий спектр смакових насолод, які сприяють розвитку цієї сфери. Зокрема, регіон відзначається наявністю виноробень, які виготовляють унікальні сорти вина, що відображають особливості місцевого *terroir*. Однією з таких локацій є «The Village Wine» – розкішний готельно-ресторанний комплекс зі СПА в селі Горохове, Кагарлицького району, що розташований серед виноградників і молодих яблучних садів. Заклад використовує тільки власний виноград, вирощений у недоторканій природі без хімікатів, та зібраний вручну, що дозволяє створювати справжнє органічне вино на ліцензованій виноробні. Гості можуть насолодитися дегустаціями тривалістю 2–3 години, що коштують 1500 грн з людини. У вартість входять зустріч з виноробом, легкий перекус, пригостення фірмовим напоєм, екскурсія по виноробству, дегустація шести вин, а також прогулянка садами і теплицями, сирні та м'ясні тарілки, фірмове Ескарго, брускети з беконом і страва від шефа [13].

Область славиться медовими продуктами, зокрема медовухами, які виготовляються за традиційними технологіями. Медоварня «Медовий Спас», заснована 14 жовтня 2018 року в місті Бровари Київської області, є однією з перших технологічних медоварень промислового масштабу в Україні. Вона вирізняється сертифікованим устаткуванням відповідно до стандартів НАССР та ISO, а також встановленою італійською лінією розливу вин. Потужність виробництва складає 350 000 пляшок на рік. Виготовлення медових напоїв, зокрема медового напою природного бродіння під брендом СІКЕРА, може стати перспективною галуззю, адже популяризація медових вин активно набирає обертів у світі. Оскільки Україна входить до п'ятірки світових експортерів меду, медоваріння має потенціал стати цікавим локальним виробництвом, що сприятиме розвитку регіону та підвищенню туристичної привабливості.

Медовий Спас спеціалізується на виробництві СІКЕРА – медового напою природного бродіння, виготовленого без додавання спирту. Рецепт на напою включає натуральні

соки фруктів і ягід, а також культурні породи дріжджів. Успішне поєднання меду, напоєного сонцем, та соковитих плодів створює оригінальний продукт, що вирізняється витонченим квітковим ароматом, фруктовим характером, густою текстурою та виразним післясмаком. Медоварня також пропонує три види гастротурів, що дозволяють ознайомитися з процесом виробництва та насолодитися дегустацією медових напоїв. Так, перший тур включає екскурсію та дегустацію семи видів напоїв за 450 грн; другий – екскурсію, дегустацію восьми видів медових напоїв та тарілку з чотирьох видів крафтових сирів за 650 грн; третій – екскурсію, дегустацію шести запечених равликів та відвідування МЕДУШІ з дегустацією трьох видів СІКЕРА, що витримувався протягом семи років, за 850 грн. Ці гастротури сприяють популяризації традиційного медоваріння, що стає важливим аспектом культурної і гастрономічної спадщини Київського регіону [14].

Розвиток гастрономічного туризму позитивно впливає на економічне середовище регіону, адже автомобільний/автобусний гастрономічний маршрут розбудовує інфраструктуру регіону, зокрема, відкриваються локації для розміщення туристів та організації дозвілля, забезпечується стабільний попит на послуги перевізників та гідів-екскурсоводів. У розвиток системи «Доріг», розуміючи результати співпраці, долучаються нові інвестори, що створює нові робочі місця.

Щорічно в Україні проводиться безліч фестивалів, присвячених різноманітним аспектам культури, історії та ремісництва. Як зазначається у дослідженнях [4, 8], туристичні потоки зростають у регіонах, де активно організовуються спеціалізовані інтерактивні туристичні продукти, фестивалі та свята. У зв'язку з цим, в Україні було започатковано численні гастрономічні фестивалі, а також відновлено ті, які здобули популярність на міжнародному рівні. Проте, пандемія COVID-19 у 2020 році внесла суттєві корективи, і більшість заходів або не відбулися, або проводилися в адаптованих форматах.

Серед найбільш популярних гастрономічних фестивалів Київського регіону, а саме у місті Київ, слід відзначити Фестиваль вуличної їжі, що проходить у серпні, а також Kyiv Food and Wine, який відбувається в жовтні.

Фестиваль «Вулична Їжа: Смаки Світу» відбувся 27–28 липня 2024 року на Арт-заводі Платформа у місті Київ. Цей захід став яскравим святом для гурманів та усіх, хто прагне нових смакових вражень, адже на фестивалі були представлені страви вуличної кухні

з різних куточків світу. Основною метою заходу стало не лише популяризувати міжнародну гастрономію, а й розвивати український стріт-фуд, підтримуючи вітчизняних крафтовиків. Для цього на фестивалі була організована окрема зона українського стріт-фуду та локального маркету, що дозволило кожному відвідувачу стати частиною становлення унікальної гастрономічної культури України. У цій зоні представлені різноманітні крафтові продукти, виготовлені з любов'ю та майстерністю місцевих виробників.

Крім того, фестиваль «Вулична Їжа: Смаки Світу» має благодійну місію. Частина зібраних коштів буде спрямована на підтримку благодійних організацій, що допомагають людям, які цього найбільше потребують. Таким чином, кожен відвідувач отримує можливість долучитися до доброї справи, вносячи свій вклад у підтримку тих, хто опинився у складних життєвих обставинах [15].

Kyiv Food and Wine Festival є важливою подією в українському виноробстві, яка сприяє розвитку винної культури та популяризації вітчизняних вин з 2014 року. У 2024 році фестиваль відбудеться 9–10 листопада на території ВДНГ. Захід надає унікальну можливість для гостей особисто ознайомитися з українськими виноробами та сироварами нової хвилі, скуштувати вина та сири нового сезону, а також унікальні лімітовані позиції. В рамках фестивалю заплановано освітні лекторії, включаючи школу сиру та вина, а також майстер-класи, де провідні експерти ринку, винороби і сировари презентують свої новинки та діляться цінним досвідом. Це забезпечує можливість для всіх учасників, як любителів вин, так і професіоналів, знайти найкраще, що сьогодні пропонує українська гастрономія. На винному маркеті 30 провідних українських виноробів представлять свої продукти, щоб допомогти відвідувачам знайти свої улюблені вина. У програмі фестивалю будуть представлені як вина з місцевих сортів, таких як Сухолиманський білий, Одеський чорний, Бакатор, так і міжнародні сорти, зокрема Совіньон блан, Шардоне та Мерло. Всі різновиди ігристих вин, включаючи класику та петрнат, а також бурштинові вина, розкриють різноманітність стилістики [16].

Kyiv Food and Wine Festival також має важливу благодійну складову. Частина з вхідних квитків, а також кошти, зібрані під час благодійних аукціонів і інших активностей, направляються на підтримку Збройних Сил України. Це підкреслює соціальну відповідальність фестивалю та його прагнення до підтримки тих, хто захищає країну.

В рамках фестивалю проходитиме забіг для любителів бігу та вина, який відбудеться на мальовничій території ВДНГ. Весь прибуток від цього заходу буде спрямовано на підтримку студії спортивної медицини та реабілітації «Liberi Studio», яка надає безкоштовну реабілітацію військовим. Засновником студії є Сергій Валерійович Дереповський — лікар спортивної медицини, кінезітерапевт, мануальний терапевт, травматолог та фізіотерапевт, який активно працює над відновленням здоров'я захисників України [16].

Однак у сьогоdnішніх реаліях проведення гастрономічних фестивалів вимагає забезпечення достатньої кількості місць у найближчих укриттях для безпеки всіх учасників. Виноробні та ферми також повинні дотримуватись відповідних заходів безпеки. Незважаючи на ці виклики, нічого не зупинить нас на шляху до нових можливостей та створення захоплюючих проєктів, що сприятимуть розвитку гастрономічного туризму в регіоні.

Прикладом, що може надихнути розвиток гастрономічного туризму Київської області, є досвід Німеччини, де гастрономічний туризм посідає значне місце у структурі економіки. Регіональні кухні та локальні традиції, що визначають гастрономію кожного регіону країни, змішування страв іноземних кухонь з локальними німецькими стравами, це ознаки, які має і українська кухня. Крім того, світова гастрономія має успішні практики розвитку сучасної локальної кухні, яка об'єднує традиції та новітні технології.

Німеччина посідає четверте місце у світі за кількістю ресторанів із зіркою «Мішлен» (понад 300) після Франції, Японії та Італії. Сьогодні веганські та вегетаріанські страви, рослинні версії страв користуються не меншою популярністю, ніж класичні страви німецької кухні, що диференціює пропозицію та спонукає туристів повторно відвідувати дестинації гастрономічного туризму, наприклад, Берлін, Мюнхен, Нюрнберг.

Згідно з дослідженням Всесвітньої туристичної організації [8] у 2023 році внесок сфери подорожей та туризму у ВВП Німеччини склав понад 453 млрд євро, що на 13,5 млрд євро нижче за 2019 рік (до пандемії). Зайнятість у сфері подорожей і туризму зросла на 5% і досягла 6,18 млн осіб, що на 250 тисяч менше ніж до пандемії. Витрати іноземних туристів складають лише $\frac{3}{4}$ від рівня 2019 року, відповідно бюджет недоотримав 14 млрд євро. В той же час витрати внутрішніх туристів у 2023 році перевищили рівень 2019 року на 2,9 млрд євро, що свідчить про відновлення після пандемії. Німецька

національна туристична рада прогнозує, що протягом наступного десятиліття очікується, що Німеччина залишиться п'ятим за популярністю напрямом для подорожей у Європі.

Проте за останні п'ять років Німеччина відчуває наслідки глобальної кризи. Зростання податку на продаж продуктів харчування до рівня 19% зумовило значне зростання вартості послуг, закриття окремих закладів харчування, а також викликало хвилю банкрутств.

З метою підтримки індустрії гостинності у цей складний період, Німецька асоціація готелів і ресторанів (DEHOGA) ініціювала платформу для горизонтальної передачі знань та обміну досвідом серед рестораторів, а також забезпечила освітні події за участі провідних експертів [17]. Ці заходи покликані підтримати фахівців галузі у складні часи, що може слугувати прикладом для розвитку гастрономічного туризму Київської області. Подібні ініціативи могли б сприяти зміцненню локальної індустрії гостинності та підвищенню її стійкості перед кризами, забезпечуючи обмін знаннями та підтримку підприємців, що прагнуть розвивати гастрономічний туризм у регіоні.

Програма розвитку туризму Київської області на 2024–2026 роки має на меті реалізувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого і стійкого розвитку туристичної, курортної та рекреаційної галузі Київської області, створення конкурентоспроможного на національному та міжнародному ринках якісного туристичного продукту, який давав би змогу задовольнити потреби як вітчизняних, так і іноземних туристів. Якісний ексклюзивний туристичний продукт, створений на території з унікальним ресурсним потенціалом під туристичним брендом Київщини, який би викликав у споживача певні позитивні емоції, виведе регіон на якісно новий рівень як в Україні, так і за її межами [18]. Згідно з програмою, ключовими напрямками розвитку туризму в регіоні є: підвищення людського потенціалу, досягнення європейських стандартів якості життя, створення конкурентоспроможної системи маркетингу регіонального туризму, просування та комерціалізація основних туристичних напрямків, з акцентом на тури вихідного дня, а також на продукти рекреаційного і реабілітаційного туризму, відвідання пам'ятних місць. Крім того, важливими завданнями є розвиток туристичної інфраструктури та відновлення транспортних мереж, а також покращення системи орієнтування в регіоні.

Для вирішення поставлених завдань розроблено рекомендації, що потребують термінового вирішення, зокрема:

- просування туристичного потенціалу Київщини шляхом проведення PR-заходів (просування туристичного бренду регіону; виготовлення сувенірної продукції);

- удосконалити туристичну інфраструктуру;

- розробити маркетингову програму розвитку туризму в області;

- популяризувати туристичний потенціал Київщини серед населення [18].

Київська область, відзначаючись кулінарними традиціями та значним розмаїттям локальних продуктів, має потенціал стати ключовою локацією для розвитку гастрономічного туризму з акцентом на автентичну українську кухню. Подібно до Німеччини, яка здобула міжнародне визнання завдяки своїм кулінарним символам, таким як ковбаски та пиво, Київщина також має перспективи прославитися продуктами, тісно пов'язаними з місцевою культурою. Зокрема, розвиток бджільництва та популяризація медових напоїв, зокрема медовухи, можуть зробити цей регіон відомим завдяки фірмовим напоям. На прикладі медоварні «Медовий Спас» бачимо, як завдяки дегустаціям та інтерактивним екскурсіям у туристів формується глибше розуміння локальної гастрономії.

В екопарку «Ясногородка» пропонуються ексклюзивні страви зі страусинового м'яса, що розширюють асортимент автентичних смаків Київщини та роблять регіон привабливим для гурманів. Серед таких страв – «Страус а-ля Строганов» з ніжним страусиним м'ясом, печерицями, цибулею, вершковим соусом і картопляним пюре; «пекучий стейк зі страуса» з гострим соусом і маринованими овочами; а також оригінальні бургери із м'ясом страуса і омлети з використанням страусиних яєць [19].

Досвід Німеччини щодо збільшення пропускну здатності гастрономічних локацій дозволяє отримувати додаткових прибутків від караванінг туризму. Німецькі виноробні пропонують облаштовані місця для розміщення будинків на колесах, що охоплює сегмент індивідуальних туристів. Хвиля популярності караванінгу у Європі пов'язана із можливістю подорожувати в більш безпечних епідемічних умовах без прив'язки до сезону. У 2021 році у Німеччині отримано 15 млрд євро від караванінг туризму [7].

Для проведення корпоративних заходів, конференцій, сімейних свят тощо в межах гастрономічних локацій на Київщині пропонуємо облаштовувати глемпінги, що дозволить зберегти природне середовище та запропонувати комбінований продукт – еко-гастротур.

Потенціал сегменту пішохідних туристів у Німеччині реалізують через синергію винного та пішохідного туризму [7]. Тому варто акцентувати увагу на розробці пропозиції пішохідних маршрутів у системі «Доріг вина смаку Київщини».

Завдяки інтеграції унікальних страв та продуктів, розбудову туристичної інфраструктури та формування нових маршрутів, Київщина створює впізнавані гастрономічні бренди, здатні привабити туристів і стати символами місцевої кулінарної спадщини.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження гастрономічного розвитку Київського регіону, можна стверджувати, що цей напрямок туризму має значний потенціал, однак стикається з численними викликами. Гастрономічний туризм не лише сприяє економічному зростанню регіону, а й служить важливим інструментом для популяризації місцевої культури, традицій та продуктів. Незважаючи на труднощі, викликані війною, спостерігається зростання інтересу до локальних продуктів і ініціатив, які підкреслюють унікальність української гастрономії.

Київська область вже сьогодні пропонує широкий спектр гастрономічних локацій, від фермерських господарств і виноробень до ресторанів, які впроваджують інноваційні підходи в гастрономії. Однак для максимізації

потенціалу гастрономічного туризму необхідно зосередитися на систематизації підтримки інфраструктури, розвитку маркетингових стратегій та інтеграції локальних виробників з туристичними операторами.

Інтеграція автентичних гастрономічних продуктів, розбудова туристичної інфраструктури та формування нових маршрутів сприятимуть створенню впізнаваних брендів Київської області, здатних привабити туристів і стати символами місцевої кулінарної спадщини. Розробка маршрутів із залученням унікальних продуктів, таких як крафтові сири, м'ясо страуса, медові та винні напої, дозволить не лише збільшити туристичний потік, але й зміцнити економічний потенціал регіону завдяки підтримці місцевих виробників та фермерів.

На сьогодні важливо розробити адаптивні моделі гастрономічного туризму, які зможуть не лише витримувати виклики, але й знаходити нові можливості для розвитку за рахунок горизонтальної передачі знань та обміну досвідом серед рестораторів, експертів, крафтовиків. У підсумку, гастрономічний туризм у Київському регіоні, незважаючи на складнощі, продовжує еволюціонувати, демонструючи стійкість і інноваційність, що свідчить про його важливість у відновленні та розвитку економіки після кризи.

Список використаних джерел:

1. Nesterchuk I., Matsuka V., Balabanyts A., Skarha O., Pivnova L. and Kondratenko I. Tools and Development Drivers for the Gastronomic Tourism. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 04. P. 579–587.
2. Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. A Conceptual Study of the Strategic Role of Gastronomy in Tourism Destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2020. 21, 100230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100230>
3. Vlachou, Ch., & Savvinopoulou, M. Food Tours Business: Main Factors in Designing a Gastronomic Experience. *Open Journal of Business and Management*. 2022. No 10. P. 2996–3015. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106148>
4. Басюк Д.І. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45. С. 128–132.
5. Корнілова В.В., Корнілова Н.В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112>
6. Мальська М.П., Філь М.І., Пандяк І.Г. Гастрономічний туризм. Навчальний посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2021. 304 с.
7. Scherhag, Knut. Project outlines in wine and culinary tourism. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, vol. 15, no. 3, 2023, pp. 334–354. URL: <https://doi.org/10.1515/tw-2023-2014>
8. UN Tourism. URL: <https://www.e-unwto.org/>
9. UA.IGotoWorld.com – найбільший туристичний портал про Україну. URL: <https://ua.igotoworld.com/>
10. Смачним подорожам Київщиною бути: найяскравіші гастрономічні маршрути області. Discover Ukraine. 2023. URL: <https://discover.ua/inspiration/smacnim-podorozam-kiivsinou-buti-najaskravishi-gastronomicni-marsruti-oblasti>
11. Гастрономічні маршрути «Доріг вина та смаку Київщини»: цікавинки Яблунівського напрямку. Київщина туристична. URL: <https://kyivregiontours.gov.ua/blog/gastronomicni-marsruti-dorig-vina-ta-smaku-kiivsinii-cikavinki-ablunivskogo-napramku>
12. Офіційний веб-сайт Департаменту культури та туризму Київської обласної державної адміністрації. URL: <https://kyivregiontours.gov.ua/>
13. Офіційний сайт The Village Wine. URL: <https://thevillagewine.com.ua/#aboutus>

14. Офіційний сайт CIKERA. URL: <https://cikera-mead.com/hastrotur/>
15. Офіційний сайт «Kontramarka.ua». URL: <https://kontramarka.ua/uk/festival-vulicna-iza-sezon-2024-92902.html>
16. Офіційний сайт Kyiv Food and Wine Festival. URL: <https://foodandwinefest.kiev.ua/>
17. Inspiration und Networking beim Dehoga Hamburg Gastro-Event 2024. HOGAPAGE. URL: <https://www.hogapage.de/nachrichten/wirtschaft/hotellerie/inspiration-und-networking-beim-dehoga-hamburg-gastro-event-2024/>
18. Програма розвитку туризму в Київській області на 2024–2026 роки. URL: <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dodatok-48.pdf>
19. Сімейний еко-ресторан Долина страусів: меню і опис. Сімейний екопарк Ясногородка. URL: <https://yasnorodka.com.ua/restaurant/>

References:

1. Nesterchuk I., Matsuka V., Balabanyts A., Skarha O., Pivnova L. and Kondratenko I. (2022). Tools and Development Drivers for the Gastronomic Tourism. *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 04, p. 579–587.
2. Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2020). A Conceptual Study of the Strategic Role of Gastronomy in Tourism Destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science* 21, 100230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100230>
3. Vlachou, Ch., & Savvinopoulou, M. (2022). Food Tours Business: Main Factors in Designing a Gastronomic Experience. *Open Journal of Business and Management*, 10, p. 2996–3015. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106148>
4. Basyuk D. I. (2012). Innovatsiyni rozvytok hastronomichnoho turyzmu v Ukraini [Innovative development of gastronomic tourism in Ukraine]. *Scientific works of NUFT*, vol. 45, pp. 128–132 (in Ukrainian).
5. Kornilova, V. V. and Kornilova, N. V. (2018). Suchasni tendentsii rozvytu hastronomichnoho turyzmu [The modern trends of gastronomic tourism development], *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112>
6. Malska M. P., Phil M. I., Pandyak I. G. (2021). *Hastronomichniy turyzm* [Gastronomic tourism]. Study guide. Kyiv: Karavela Publishing House. (in Ukrainian)
7. Scherhag, Knut (2023). Project outlines in wine and culinary tourism. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, vol. 15, no. 3, pp. 334–354. DOI: <https://doi.org/10.1515/tw-2023-2014>
8. UN Tourism. Available at: <https://www.e-unwto.org/>
9. UA.IGotoWorld.com – the largest tourist portal about Ukraine. Available at: <https://ua.igotoworld.com/>
10. Tasty travels in Kyiv region to be: the brightest gastronomic routes of the region. Discover Ukraine. Available at: <https://discover.ua/inspiration/smacnim-podorozam-kiivsinou-buti-najaskravis-gastronomicni-marsruti-oblasti>
11. Gastronomic Routes of "Roads of Wine and Taste of Kyiv Region": Curiosities of the Yablunivka Direction. Kyiv Region. Available at: <https://kyivregiontours.gov.ua/blog/gastronomicni-marsruti-dorig-vinata-smaku-kiivsinici-kavinki-ablunivskogo-napramku>
12. Official website of the Department of Culture and Tourism of the Kyiv Regional State Administration. Available at: <https://kyivregiontours.gov.ua/>
13. Official website of The Village Wine. Available at: <https://thevillagewine.com.ua/#aboutus>
14. Ofitsiyniy website SIKERA. Available at: <https://cikera-mead.com/hastrotur/>
15. Official website “Kontramarka.ua”. Available at: <https://kontramarka.ua/uk/festival-vulicna-iza-sezon-2024-92902.html>
16. Official website of Kyiv Food and Wine Festival. Available at: <https://foodandwinefest.kiev.ua/>
17. Inspiration und Networking beim Dehoga Hamburg Gastro-Event 2024. HOGAPAGE. Available at: <https://www.hogapage.de/nachrichten/wirtschaft/hotellerie/inspiration-und-networking-beim-dehoga-hamburg-gastro-event-2024/>
18. Tourism Development Program in the Kyiv region for 2024–2026. Available at: <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dodatok-48.pdf>
19. Family eco-restaurant Ostrich Valley: menu and description. Yasnorodka Family Ecopark. Available at: <https://yasnorodka.com.ua/restaurant/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-20>
УДК 338.48:711.4

Миндзя Ю.О.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Київський університет культури»

Myndzia Yurii

Postgraduate Student,
Private Higher Educational Institution
“Kyiv University of Culture”

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОМОЦІЇ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЛЬВІВЩИНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ

STRATEGIC APPROACHES TO THE PROMOTION OF CULTURAL HERITAGE SITES IN LVIV IN THE CONTEXT OF TOURISM DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND LOCAL INITIATIVES

Львівщина є привабливим об'єктом для розвитку туристичної індустрії. Промоція культурних об'єктів цього регіону відіграє ключову роль у зростанні туризму, сприяє збереженню національної ідентичності та стимулює економічний розвиток. Доведено, що ефективність промоції залежить від правильного вибору стратегічних підходів, що базуються на синтезі міжнародного досвіду та місцевих ініціатив. Встановлено, що важливим напрямом є створення кластерів культурного туризму, які об'єднують туристичні об'єкти, гастрономічні та культурні заходи, що дозволить підвищити туристичну привабливість регіону. Обґрунтовано, що базовим аспектом є необхідність розвитку інфраструктури з метою збільшення туристичних потоків. Стратегічні підходи до промоції об'єктів культурної спадщини регіону мають базуватися на міжнародному досвіді і місцевих ініціативах.

Ключові слова: туризм, історичний ландшафт, спадкові традиції, військовий стан, ракетна загроза, стратегічне рішення.

Lviv region, as a historical region with a rich cultural heritage, is an attractive object for the development of the tourism industry. It has been established that the promotion of cultural sites in this region plays a key role in the growth of tourism, contributes to the preservation of national identity and stimulates economic development. It is proved that the effectiveness of this promotion depends on the correct choice of strategic approaches based on the synthesis of international experience and local initiatives. It is established that among the important initiatives for the local level is the creation of cultural tourism clusters that combine tourist attractions, gastronomic and cultural events, which allows the formation of unique tourist products. In addition, it is important to cooperate with local communities, which can become not only custodians of cultural heritage but also active participants in its promotion. Local initiatives to preserve and promote historic architecture, art projects, and crafts can significantly enrich the tourist experience. Cultural tourism is one of the important tools, due to which something new is constantly being opened for citizens from different regions of Ukraine and stereotypes regarding them are leveled. The list of the most important objects of the first category directly includes architectural examples: churches, town halls, castles, palaces, temples. It is substantiated that one of the key aspects is the need to develop infrastructure capable of supporting an increase in tourist flows. Local and regional authorities should facilitate the development of transport, the creation of hotel and gastronomic facilities, and support cultural events that attract international tourists. In addition, the development of sustainable tourism is an important area for preserving cultural and natural resources. In summary, strategic approaches to promoting cultural heritage sites in Lviv should combine international experience and local initiatives, emphasizing innovative technologies, cooperation with local communities, and sustainable development. This combination will not only popularize the region on the international stage, but also preserve its cultural heritage for future generations.

Keywords: tourism, historical landscape, heritage traditions, martial law, missile threat, strategic decision.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, який триває вже більше двох років, туристичний сегмент в Україні зазнав суттєвих втрат. До лютого 2022 року в Україну

приїжджало більше мільйона іноземних відвідувачів, адже територія та рівень розвитку держави пропонував всі можливі види відпочинку: морський, санаторний, гірськолижний;

міста-мільйонники привертали увагу багатьох поціновувачів архітектури, в тому числі музеїв, театрів, монументів.

Разом з тим, у 2022 році представниками туристичної галузі було сплачено до держказни лише 1.5 млрд. грн. збору, що на 31% менше, а ніж у попередньому році. Кількість суб'єктів господарювання, для яких дана сфера була основною, зазнала редукції на 17% [10]. Очікувано, що найбільші втрати поніс бізнес, який локалізувався в зонах проведення активних бойових дій (Донецьк, Луганськ, Запоріжжя, Херсон, Харків). В свою чергу, серед лідерів по сплаті податків і Львівщина. За перші три місяці поточного року від області до бюджету надійшло 60 млн 434 тис. грн, що на 16% більше ніж у 2022 році – 52 млн 59 тис. грн і на 59% більше ніж у 2021 році – 37 млн 900 тис. грн [11].

Така тенденція обумовлена не лише геополітичною ситуацією, а об'єктивно багатством регіону. Сюди входять як архітектурні пам'ятки, так і традиції, народне мистецтво, фестивалі. Промоція об'єктів культурної спадщини допомагає привабити туристів, що сприяє розвитку регіональної економіки та покращенню інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На необхідності промоції об'єктів культурної спадщини наголошують у своїх дослідженнях такі вчені як Біланіч Г. та Біланіч Л., котрі детермінують вітчизняні культурні пам'ятки в переліку спадщини ЮНЕСКО, надаючи їм комплексну характеристику [1]. В свою чергу, Білушак Т.М. і Добровольська С.І. в рамках наукової статті оцінюють досвід іноземних держав, можливість його імплементації в Україні з позиції збереження локальної і загальнодержавної спадщини [2]. Актуальними є дослідницькі розвідки Криволапова Б., який вивчає наслідки пагубного впливу російсько-української війни для національного культурного доробку [6]. Ідентичній тематиці присвячена робота Рішняк О. [8].

Метою статті – ідентифікація кращих міжнародних практик та місцевих ініціатив, котрі сприяють промоції об'єктів культурної спадщини Львівщини в контексті розвитку туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах гуманізації суспільства, важко переоцінити роль культурної спадщини серед численних факторів, що супроводжують життя людства в цілому та окремого народу протягом всієї його історії. Культурно-історичні артефакти відіграють важливу роль у підтримці рівноваги в світі, сприяючи його збалансованому розвитку. Це стає основою для того, що кожна держава вбачає

своїм обов'язком зберігати власну ідентичність і культурно-історичну спадщину, а також передавати їх наступним поколінням. Історико-культурні території відіграють роль важливого комплексу, що забезпечує збереження найбільш значущих об'єктів. Зазвичай, ці унікальні території стають базою для регіональних систем спадщини, утворюючи їх каркас. Виокремлюють наступні види історико-культурних територій: археологічні, місця бойових дій, історичні шляхи та дороги, етноекотичні райони проживання певних районів; монастирські, палацові, садибні комплекси; історичні міські / сільські поселення й території.

У кожній області України маємо значну кількість об'єктів історії, які знаходяться на державному обліку. Серед них не лише національні, але й міжнародні надбання, які мають важливе історичне і культурне значення. Основним джерелом цінності цих об'єктів є національна історико-культурна та природна різноманітність, їхній унікальний характер та самотність. Проте, кожен регіон має свої індивідуальні особливості у зв'язку з відмінностями в історичних здобутках, кількісних та якісних характеристиках цих об'єктів.

Культурний туризм є одним з важливих інструментів, за рахунок якого постійно відкривається щось нове для громадян з різних областей України і вирівнюються стереотипи у відношенні них. Львівщина – багатий на матеріальні та нематеріальні культурні здобутки регіон. В переліку найважливіших об'єктів першої категорії, безпосередньо перебувають архітектурні зразки: церкви, ратуші, замки, палаци, храми, зокрема:

- Пам'ятка археології національного значення «Городище літописного міста Звенигорода» на території с. Звенигород Пустомитівського р-ну Львівської обл.;

- Замок XV–XVII ст. у с. Свірж Перемишлянського р-ну Львівської обл.;

- Замок XVII ст. у с. Старе Село Пустомитівського р-ну Львівської обл.;

- Замок-палац XVI–XVII ст. у смт Поморяни Золочівського р-ну Львівської обл.;

- Замковий комплекс (палац з казематами) у м. Броди Бродівського р-ну Львівської обл.;

- Монастирський храм із дзвіницею XV–XVIII ст. в смт. Підкамін'я Бродівського р-ну Львівської обл.;

- Палац Потоцьких кін. XIX ст. в с. Тартаків Сокальського р-ну Львівської обл.;

- Палацово-парковий комплекс «Садиба баронів Гредлів» у м. Сколе Сколівського р-ну Львівської обл.;

- Ратуша XVIII ст. у м. Добромиль Старосамбірського р-ну Львівської обл.;

– Костел 1758 р. у с. Годовиця Пустомитівського р-ну Львівської обл.;

– Костел XVII ст. Різдва Богородиці у м. Комарно Городоцького р-ну Львівської обл.;

– Костел Успіння Пресвятої Діви Марії у с. Білий Камінь Золочівського р-ну Львівської обл.;

– Церква Різдва Пресвятої Богородиці XVI ст. у смт. Щирець Пустомитівського р-ну Львівської обл.;

– Дерев'яна церква Собору Пресвятої Богородиці 1838 р. в с. Матків Турківського р-ну Львівської обл.;

– Дерев'яна церква Св. Михаїла 1663 р. у с. Ісаї Турківського р-ну Львівської обл.;

– Дерев'яна церква Воздвиження Чесного Хреста 1661 р. у м. Дрогобич Дрогобицького р-ну Львівської обл. [9, с. 5].

Відповідно до ч. 1 ст. 3 Закону України «Про охорону культурної спадщини», державне управління в даній сфері покладається на Кабінет Міністрів України та спеціально уповноважені органи охорони культурної спадщини [7], а саме Міністерство культури та інформаційної політики України. Окрім зазначеного, органи місцевого самоврядування також опікуються збереженням культурної спадщини. Так, у довоєнний період саме на території Львівщини було створено бюро спадщини Львівської міської ради, що функціонує як координаційно-інформаційний центр з популяризації, збереження і відновлення спадщини Львова. Під їх егідою у 2023 році було реалізовано проєкт «Оператори спадщини», проведено низку виставок (до прикладу, «Моя квартира скинула шкіру»), реалізовано проєкт «100 років модернізму у Львові» в рамках програми «Львів 2020–2021: Фокус на культуру» тощо. Окрім зазначеного, міська рада посилила функцію контролю та підвищила штрафи за знищення культурних цінностей. Разом з тим, ми спостерігаємо також низку негативних змін, спричинених руйнуванням пам'яток через порушення, допущених працівниками в ході ремонтно-реставраційних робіт. Досить поширеним стали забудови історичних просторів, перепланування та незаконні новобудови в історичній частині міста, що має наслідком нищення історичних ландшафтів, за якими ведуть полювання туристи.

Слід відмітити якісно новий рівень у роботі музеїв. Широкий спектр та оновлення експозицій зазнали Історичний, Етнографічний музей, Музей І. Франка, Музей «Територія терору», Львівська галерея мистецтв. Окрім того, що були репрезентовані експозиції європейського рівня, створено також інтерактивні екскурсії, відповідно до сучасних стандартів.

Нематеріальна культурна спадщина – це не лише спадкові традиції минулого, а й сучасні сільські та міські практики, у яких беруть участь різноманітні культурні групи [2, с. 44]. В довоєнний період очевидним був ріст якості культурних проєктів, ініційованих молодими й талановитими діячами мистецтва. До прикладу, проєкт «Контрфорс» щомісяця у нових локаціях розповідає про маловідомі імена, які формують українську культуру; щорічно у місті проводять резонансний Jazz Fest, який збирає поціновувачів цього музичного напрямку із усієї країни та світу; одна із наймасштабніших подій «Zaxidfest» у с. Рода-тичі акумулює тисячі фанатів у одній локації. Львівщина – була і залишається місцем проведення низки презентацій, лекцій, виставок як на безкоштовній, так і платній основі (до прикладу, Підземелля Єзуїтів).

В контексті проблемних аспектів, які стосуються нематеріальної спадщини, виділяємо діяльність непрофесійних екскурсоводів (починаючи від некоректного сприйняття матеріалу і завершуючи мовним викладом матеріалу); появу в центральній частині міста дрібних торговців, котрі псують загальний туристичний імідж, пріоритет заробітку перед просвітою та культурою [4, с. 18].

Проблема збереження культурної спадщини під час воєнних конфліктів є однією з найскладніших завдань у сфері охорони пам'яток. Під час збройних конфліктів світова культурна спадщина завжди стає вразливою, адже загрози та ризики у відношенні її безпеки невпинно ростуть. Російська війна 2014 року та повномасштабне вторгнення в 2022 році суттєво підвищили актуальність цієї проблеми для українського суспільства.

Півтора роки українці спостерігають, як Росія невпинно намагається знищити нашу державність, культуру й ідентичність. У перші дні війни на Київщині було спалено Іванківський історико-краєзнавчий музей, в якому зберігалися твори М. Примаченко. Архів-бібліотека Фонду В. Чорновола у с. Лісова Буча була знищена прицільним ударом, а Національний літературно-меморіальний музей Г. Сковороди у с. Сковородинівка на Харківщині теж був зруйнований. Навіть коли найцінніші колекції провідних музеїв країни були заздалегідь евакуйовані, розширення географії воєнних дій ускладнив фізичний захист нерухомих об'єктів.

Велика кількість пам'яток архітектури в різних областях України постраждала від обстрілів. До них відносяться, зокрема, Святогірська лавра на Донеччині, Троїцько-Іллінський та Слецький Успенський монастирі в Чернігові,

і Воронцовський палац в Одесі. Також були спеціально підірвані або пошкоджені пам'ятники, такі як меморіал В. Сліпаку в Донецькій області, пам'ятник загиблим солдатам ЗСУ на Київщині та багато інших. Бібліотеки, які зазнали збитків, включають наукову бібліотеку Маріупольського краєзнавчого музею, Центральну публічну бібліотеку Вугледарської міської громади, Центральну наукову бібліотеку Харківського національного університету ім. В. Каразіна, та Чернігівську міську бібліотеку ім. М. Коцюбинського. Пам'ятки археології також пошкоджені через облаштування вогневих позицій та ліній оборони [8, с. 162].

Об'єкти культурної спадщини, розташовані на територіях, де відсутні масштабні бойові дії, знаходяться в менш загрозливому становищі. Хоча всій Україні безперервно загрожують ворожі ракетні обстріли, ймовірність пошкодження пам'яток через точкові удари менше. Для значної частини цих об'єктів застосовуються низка превентивних заходів, таких як захист об'єктів дерев'яної архітектури за допомогою різноманітних засобів пожежогасіння, включаючи мішки з піском для обкладання пам'ятників, металеві конструкції для захисту скульптур, а також спеціальні щити для вітражів та віконних прорізів в історичних будівлях.

У 1954 році Гаазька конвенція визначила правила, спрямовані на захист культурних цінностей в умовах збройних конфліктів [5]. Вказаний документ підписано як РФ, так і Україною. Вона встановила синій щит як впізнавальний знак для позначення культурних об'єктів та гарантування їх недоторканості. Поняття умисного знищення культурних цінностей як воєнного злочину було ще детальніше розвинено в Резолюції 2347 Ради Безпеки ООН у 2017 році. Ця резолюція відзначила події руйнування культурних об'єктів, які були спричинені «Ісламською державою». Міжнародна спільнота вживає заходів для захисту культурної спадщини України. Генеральний директор ЮНЕСКО підкреслила важливість збереження культурної спадщини України як свідчення минулого і каталізатора миру у майбутньому. Комітет ЮНЕСКО з захисту культурних цінностей у разі збройного конфлікту провів позачергове засідання для обговорення ситуації і надав попередню фінансову допомогу у розмірі 50 тис. \$ для проведення невідкладних заходів, таких як захист об'єктів на місці та евакуація культурних цінностей.

Зусилля з боку міжнародних організацій та фахівців у сфері збереження культурної спадщини спрямовані на визначення потреб у матеріалах та навичках для захисту будівель,

статуй та артефактів від обстрілів, а також на їхнє переміщення до безпечних місць. Міжнародна спільнота регулярно проводить онлайн-зустрічі для обговорення технічних аспектів цього завдання. Багато країн та культурних установ відгукнулися на заклики про допомогу. Це включає в себе ініціативи, спрямовані на фінансову підтримку українських музеїв, надання необхідних матеріалів і засобів для збереження, а також оцифровування колекцій культурної спадщини [6]. Українські культурні цінності зберігаються та відтворюються для майбутніх поколінь завдяки координації зусиль та підтримці міжнародного співтовариства.

Громадські організації Львівщини за більше ніж двоєрічну діяльність по збереженню пам'яток культурної спадщини від потенційних ракетних загроз провели кропітку роботу, зокрема щодо об'єктів, розташованих у зоні підвищеного ризику. Враховуючи відсутність попереднього досвіду та напрацьованих методик збереження пам'яток в умовах війни, пам'яткоохоронці радше керувалися здоровим глуздом та професійними навичками, застосовуючи при цьому індивідуальний підхід. До прикладу, розташовані на території Успенської церкви вітражі українського художника Петра Холодного вирішили закрити ґратами, при цьому встановивши спеціальні OSB-плити, котрі здатні витримати вибухову хвилю і не дати зруйнувати чи суттєво пошкодити об'єкт. У випадку із центральними вітражами храму св. Іоана Золотоустого, було прийнято рішення перемістити їх у бомбосховище, тоді як інші вітражі закрили мінеральною ватою.

Потенційно вразливою ціллю являються скульптури, котрі знаходяться в територіальній близькості із іншими стратегічно важливими об'єктами, такими як Львівська міська рада. Відповідно, у першу чергу прийнято заходи із охорони фонтанів скульптур давньогрецьких богів у стилі класицизму відомого львівського скульптора Гартмана Вітвера – Нептуном, Діаною, Адонісом та Амфітритою, що знаходяться на площі Ринок, а також скульптур святих римо-католицької церкви, розташовані навколо Латинської Катедрі. Для їх обгортання було застосовано гідробар'єри, штучно сформувавши мембрану, котра дає змогу об'єкту дихати, а за тим огорнули паропроникною плівкою [9].

Подібного роду кейси, на нашу думку, мають зберігатися у окремо викладених методичних рекомендаціях, адже вони є корисними не лише на випадок збройних конфліктів та воєн, але і у випадку природних катастроф. Серед трендів по збереженню об'єктів світової спадщини можемо виділити наступні:

– розвиток державних програм, спрямованих на збереження історичних будівель від знесення, та стимулювання на повторне використання споруд;

– розвиток законодавчої бази, що регулює питання охорони та підтримки об'єктів культурної спадщини, у тому числі використання природної, культурної й історичної спадщини на конкретних територіях – наприклад, національних парках;

– підтримка проєктів, спрямованих на популяризацію об'єктів культурної спадщини і розвиток туризму із залученням об'єктів культурної спадщини;

– цифровізація – високі темпи розвитку ІТ, що дають змогу освоювати інноваційні засоби для надання доступу громадянам до масиву знань, знань, наприклад, проєкт «Europeana» – найбільше у світі сховище метаданих, завдяки якому можна отримати доступ до об'єктів культурної спадщини через сайти установ-охоронців;

– популяризація об'єктів культурної спадщини та забезпечення масового доступу до них;

– консервація археологічних об'єктів для їхнього дослідження у майбутньому;

– залучення місцевого населення до збереження та інтеграції об'єктів культурної спадщини в економіку;

– розвиток тренду з приватизації об'єктів культурної спадщини із накладанням зобов'язань на приватних власників.

Впроваджуючи нові проєкти та стратегічні рішення, котрі прямо чи опосередковано стосуються збереження культурної спадщини Львівщини, вважаємо за доцільне звернути увагу на проєкт Cultural heritage in action, який акумулює найкращі ініціативи щодо промоції культурної спадщини. Насамперед він створений для обміну досвідом серед фахівців різних країн, які готові ділитися своїми передовими практиками, однак і для туристів це чудова можливість збагатити свою подорож: дізнатися про неочевидні локації, події, пам'ятки та сайти, куди варто зазирнути. На сайті представлено інтерактивну мапу з локаціями, на яких було здійснено різні проєкти. Клікнувши

на іконку геолокації, можна прочитати про суть челенджу, про те, як він був вирішений, і про те, скільки грошей було на це витрачено. У розділі Top Tips з одиничного кейса виведені універсальні практичні поради щодо роботи з об'єктами культурної пам'яті. Для більшої частини проєктів є відео та подкасти.

Насамкінець важливо підкреслити ще одне надважливе завдання, яке мають ставити перед собою керівники будь-якого малого історичного міста – всебічну підтримку місцевих ініціатив та ентузіастів. Розвиток історико-культурного, природного туризму – велика і копітка робота. Вона вимагає справжнього захоплення, культури, розуміння і самовідданості. Без зацікавлених у справі людей нічого не вийде. Тільки їм під силу зрушити бюрократичні перепони й адміністративні бар'єри, які так заважають корисним починанням у нашій Вітчизні, зберегти архітектурну спадщину і вдихнути творчість у розвиток малих і великих міст.

Висновки. Збереження культури свого роду дає можливість для консолідації нації, для підтримки міцних зв'язків минувшини та сьогодення. У час бурхливих соціальних перетворень в країні та на фоні процесу всевітньої глобалізації постає завдання зберегти свою національну культуру, як міцний фундамент, що є духовним обличчям нації. Культурний туризм грає важливу роль у сприянні самосвідомості та відновленні локальних традицій. Особливо для молоді це допомагає усвідомити історичну та культурну цінність своєї країни, підвищує гордість за неї. Розвиток культурного туризму залежить від історичного та культурного потенціалу країни, доступу до нього та умов проживання туристів. Об'єктами культурного туризму можуть бути як історико-культурна спадщина (включаючи історичні місця, архітектурні комплекси, археологічні розкопки, музеї, народні промисли, обряди та фольклорні вистави), так і сучасна культура (виставки, фестивалі, кулінарія та національні костюми). Перспективи подальших наукових пошуків вбачаємо у окресленні напрямків міжрегіональної співпраці для розвитку туризму в Україні.

Список використаних джерел:

1. Біланич Г., Біланич Л. Національна культурна спадщина: пам'ятки України у списку Світової спадщини ЮНЕСКО. *Колективна монографія*. Publishing House «UKRLOGOS Group» 2021. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.36074/kisybfmn.ed-1.02> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Білушак Т. М., Добровольська С. І. Європейські та національні аспекти охорони, збереження та популяризації нематеріальної культурної спадщини: цифрові колекції у веб-інформаційному середовищі. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 1. С. 41–52.
3. Захист культурної спадщини під час війни: Львівський вимір. *Бюро спадщини* : веб-сайт. URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/zahyst-kulturnoyi-spadshhyny-pid-chas-vijny-lvivskiy-vymir/> (дата звернення: 25.08.2024).

4. Зміни роботи з культурною спадщиною у місті за 2018–2019 роки. Sociological Center : *Reherit* : веб-сайт. URL: https://reherit.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Report_Lviv_0120_fin.pdf (дата звернення: 25.08.2024).
5. Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14.05.1954 р. *ZakonOnline* : веб-сайт. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/140770___652929 (дата звернення: 26.08.2024).
6. Криволапов Б. Захист культурних цінностей в умовах агресії Російської Федерації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. Вип. 2(56). С. 100–102.
7. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.07.2000 № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення: 24.08.2024).
8. Рішняк О. Культурна спадщина у воєнному конфлікті: міжнародний досвід другої половини XX – початку XXI ст. та українська дійсність. *Український історичний журнал*. 2022. № 4. С. 159–173.
9. Спадщина Львівщини: візії та функції. Звіт за результатами інтерв'ювання архітекторів, менеджерів і менеджерок культури, працівників та працівниць туристичної галузі. Київ : Український Культурний Фонд, 2022. 70 с.
10. Тарасовський Ю. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною. *Forbes Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukrainsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (дата звернення: 27.08.2024).
11. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах. *Державне агентство розвитку туризму* : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (дата звернення: 27.08.2024).

References:

1. Bilanych, H., & Bilanych, L. (2021). *Natsionalna kulturna spadshchyna: pamiatky Ukrainy u spysku Svitovoi spadshchyny YuNESKO [National Cultural Heritage: Monuments of Ukraine in the UNESCO World Heritage List]*. Kolektyvna monohrafiia. Publishing House “UKRLOGOS Group”, 17–26. DOI: <https://doi.org/10.36074/kisybfmnm.ed-1.02> (in Ukrainian)
2. Bilushchak, T. M., & Dobrovolska, S. I. (2023). Yevropeiski ta natsionalni aspekty okhorony, zberezhenia ta populiaryzatsii nematerialnoi kulturnoi spadshchyny: tsyfrovii kolektsii u veb-informatsiinomu seredovyshchi [European and National Aspects of Protection, Conservation and Popularization of Intangible Cultural Heritage: Digital Collections in the Web Information Environment]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*, 1, 41–52. (in Ukrainian)
3. Biuro spadshchyny. (n.d.). Zakhyst kulturnoi spadshchyny pid chas viiny: Lvivskiy vymir [Protection of Cultural Heritage during the War: Lviv Dimension]. Available at: <https://spadshchyna.lviv.ua/zakhyst-kulturnoyi-spadshchyny-pid-chas-vijny-lvivskiy-vymir/> (in Ukrainian)
4. Sociological Center. (n.d.). *Zminy roboty z kulturnoiu spadshchynoiu u misti za 2018–2019 roky [Changes in the work with cultural heritage in the city for 2018–2019]*. Reherit. Available at: https://reherit.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Report_Lviv_0120_fin.pdf (in Ukrainian)
5. ZakonOnline. (n.d.). *Konventsiiia pro zakhyst kulturnykh tsinnosti u vypadku zbroinoho konfliktu vid 14.05.1954 r. [Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict of 14.05.1954]*. Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/140770___652929 (in Ukrainian)
6. Kryvolapov, B. (2022). Zakhyst kulturnykh tsinnosti v umovakh ahresii Rosiiskoi Federatsii [Protection of Cultural Values in the Conditions of Aggression of the Russian Federation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 2(56), 100–102. (in Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2000). *Pro okhoronu kulturnoi spadshchyny: Zakon Ukrainy vid 08.07.2000 № 1805-III [On the Protection of Cultural Heritage: Law of Ukraine of 08.07.2000 No. 1805-III]*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (in Ukrainian)
8. Rishniak, O. (2022). Kulturna spadshchyna u voiennomu konflikti: mizhnarodnyi dosvid druhoi polovyny XX – pochatku XXI st. ta ukrainska diisnist [Cultural heritage in the military conflict: international experience of the second half of the twentieth – early twenty-first centuries and Ukrainian reality]. *Ukrainskyi istorichnyi zhurnal*, 4, 159–173. (in Ukrainian)
9. Ukrainskyi Kulturnyi Fond.(2022). *Spadshchyna Lvivshchyny: vizii ta funksii. Zvit za rezultatamy interviovannia arkhitektoriv, menedzheriv i menedzherok kultury, pratsivnykiv ta pratsivnyts turystychnoi haluzi [Heritage of Lviv Region: Visions and Functions. Report on the results of interviews with architects, cultural managers, workers in the tourism industry]*. Kyiv: Ukrainskyi Kulturnyi Fond. (in Ukrainian)
10. Tarasovskyi, Yu. (2023). Vnutrishnii turizm. Z pochatku viiny ponad 45% ukrainsiv podorozhuvaly krainoiu [Internal tourism. Since the beginning of the war, more than 45% of Ukrainians have traveled around the country]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukrainsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (in Ukrainian)
11. Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu. (n.d.). Turystychna statystyka Ukrainy: dynamika podatkovykh nadkhodzen po rehionakh [Tourism statistics of Ukraine: dynamics of tax revenues by regions]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (in Ukrainian)

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-21>
УДК 338.24

Павленко О.М.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9735-2478>

Pavlenko Oleksiy

PhD in Economics,
Doctoral Student of the Department of Global Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО І ПОВОЄННОГО СТАНУ

IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT PROGRAMMES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN MARTIAL LAW AND POST-WAR PERIOD

Розвиток аграрної галузі – один з основних аспектів діяльності держави в умовах воєнного стану. Аграрна галузь – джерело продовольства, сфера, де залучена велика кількість трудових ресурсів, а також важливе джерело експортної продукції. В умовах повномасштабної війни її стан є негативним, тому запроваджуються державні програми розвитку аграрної галузі, які спрямовані на покращення її стану в умовах воєнного та повоєнного стану. Мета статті – провести аналіз сучасного стану аграрної галузі в умовах воєнного стану, розглянути особливості державних програм розвитку аграрної галузі, які впроваджуються під час повномасштабної війни та спрямовані на її повоєнний розвиток, визначити проблеми та перспективи їх впровадження. У статті використовуються наукові джерела, які наразі є актуальними, нормативно-правові акти, аналітичні дані тощо, які містять інформацію стосовно досліджуваного питання. Стаття має теоретичний та аналітичний характер та спрямована на виявлення основних аспектів, проблем та протиріч, і способів їх вирішення. У першу чергу, розглянуто особливості актуального стану аграрної галузі під час повномасштабної війни. Визначено проблеми, з якими стикається аграрна галузь під час воєнного стану, причини виникнення цих проблем та їх наслідки. Виокремлено основні напрями запровадження державних програм з метою розвитку аграрної галузі. Розглянуто приклади програм до кожного з напрямів та особливості їх реалізації. Визначено проблеми реалізації цих програм та способи вдосконалення їх реалізації. Отримані результати свідчать про те, що більшість з цих програм не враховують особливостей розвитку аграрної галузі у повоєнний період, тому надано рекомендації із врахуванням даного аспекту. Отримані результати можуть бути використані в інших дослідженнях, присвячених даному питанню, а також для розробки шляхів вдосконалення реалізації державних програм, які спрямовані на забезпечення розвитку аграрної галузі за сучасних умов.

Ключові слова: аграрна галузь, воєнний стан, повоєнний період, державні програми, фінансова підтримка, гранти.

The development of the agricultural sector is one of the main aspects of the State's activities under martial law. The agrarian sector is a source of food, a sphere where a large number of labour resources are involved, and an important source of export products. In the context of a full-scale war, its condition is negative, and therefore, state programmes for the development of the agricultural sector are being introduced, which are aimed at improving its condition in the conditions of martial law and post-war. The purpose of the article is to analyse the current state of the agrarian sector under martial law, to consider the specific features of the State programmes for the development of the agrarian sector implemented during a full-scale war and aimed at its post-war development, and to identify the problems and prospects for their implementation. The article uses scientific sources that are currently relevant, regulatory legal acts, analytical data, etc. containing information on the issue under study. The article is theoretical and analytical in nature and is aimed at identifying the main aspects, problems and contradictions, and ways to resolve them. First of all, the article considers the peculiarities of the current state of the agricultural

sector during a full-scale war. The author identifies the problems faced by the agrarian sector during martial law, the causes of these problems and their consequences. The main directions of implementation of state programmes for the development of the agrarian sector are highlighted. Examples of programmes for each of the directions and peculiarities of their implementation are considered. The problems of implementation of these programmes and ways to improve their implementation are identified. The results obtained show that most of these programmes do not take into account the peculiarities of the development of the agricultural sector in the post-war period, and recommendations are made with this aspect in mind. The results obtained can be used in other studies on this issue, as well as to develop ways to improve the implementation of state programmes aimed at ensuring the development of the agrarian sector in modern conditions.

Keywords: agricultural sector, martial law, post-war period, state programmes, financial support, grants.

Постановка проблеми. Під час повномасштабної війни актуальним питанням діяльності держави стає розвиток аграрної галузі. За сучасних умов стан розвитку сільського господарства в Україні не є позитивним: внаслідок повномасштабної війни знищено велику кількість фермерських господарств, заміновано поля та сади, знищено зерносховища тощо. Крім того, негативним є стан експорту продукції аграрної галузі до інших держав у зв'язку зі складнощами у роботі морських портів та залізниць, які спричинені саме війною. Розвиток аграрної галузі є стратегічно важливим для України за сучасних умов, оскільки це – ключовий фактор забезпечення економічного розвитку держави та її продовольчої безпеки. Для забезпечення розвитку аграрної галузі наразі розробляється чимало державних програм, які спрямовані на вирішення низки важливих питань в умовах воєнного та повоєнного стану. Зокрема, це заходи з підтримки аграріїв, забезпечення їх фінансової підтримки, стимулювання розвитку аграрної галузі, заходи із вдосконалення способів вирощування сільськогосподарських культур та забезпечення їх ефективності тощо. Ці програми розробляються на державному рівні та поступово реалізуються в умовах повномасштабної війни. Однак, впровадження цих програм наразі не є достатнім, про що свідчить негативний стан розвитку аграрної галузі станом на сьогодні. Тому виникає потреба у вдосконаленні державних програм розвитку аграрної галузі та їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку аграрної галузі в умовах повномасштабної війни розглядається багатьма українськими науковцями. Так, Д.В. Халізov проаналізував розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану, зазначивши основні проблеми, з якими стикається Україна [1]. Окрім цього, А. Костирко та Д. Литвинова дослідили основні аспекти адаптації аграрного сектору економіки України під час війни у контексті світової продовольчої безпеки [2]. М.В. Негрей, А.А. Тараненко та І.С. Костенко проаналізували особливості аграрного сектору

в умовах війни, визначивши основні проблеми та перспективи його розвитку [3]. Р.І. Шевченко-Перепьолкіна розглянула основні проблеми аграрного бізнесу в умовах воєнного стану [4]. І. Петрів, А. Солдатова та Ю. Корнєєв дослідили особливості впровадження стратегій державного управління сільським господарством в умовах воєнного стану [5]. Окремі аспекти державної підтримки розвитку аграрної галузі під час війни дослідила Т.В. Курман, визначивши основні аспекти фінансової підтримки, яка має місце у контексті аграрних відносин [6]. І.В. Макалюк, Т.О. Кашпуренко та М.О. Баранніков провели аналіз фінансово-інвестиційних аспектів становища підприємств аграрного сектору України під час повномасштабної війни [7]. Разом з тим, у наукових колах поки недостатньо вивчено питання того, яким чином реалізуються державні програми розвитку аграрної галузі за сучасних умов.

Мета статті: провести аналіз сучасного стану аграрної галузі в умовах воєнного стану, розглянути особливості державних програм розвитку аграрної галузі, які впроваджуються під час повномасштабної війни та спрямовані і на її повоєнний розвиток, визначити проблеми та перспективи їх впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що стан аграрної галузі під час повномасштабної війни характеризується багатьма проблемами. Серед них можна зазначити наступні [1]:

- значні витрати, які відчуває галузь та окремі підприємства, спричинені руйнуванням виробничих потужностей, фактичною зупинкою інвестиційних проєктів, скороченням попиту населення, зруйнованою транспортною інфраструктурою тощо;
- суттєві пошкодження земель сільськогосподарського призначення та втрата доступних посівних площ, внаслідок чого знижується обсяг виробництва аграрної продукції;
- непридатність значних масивів земель до використання внаслідок їх пошкодження та мінування;
- зростання собівартості сільськогосподарської продукції у результаті зростання цін на добрива, паливо та насіння;

- втрата поголів'я тварин внаслідок фізичного знищення аграрних підприємств;
- істотні руйнування усіх об'єктів аграрної інфраструктури: сільськогосподарської, транспортної, складської, енергетичної, переробної промисловості.

Відповідним чином, відбувається помітне погіршення стану аграрної галузі. В умовах економічної нестабільності значні руйнування та втрати, спричинені повномасштабною війною, не можуть бути компенсовані у повній мірі. Окрім цього, землі, які наразі перебувають під окупацією або на лінії зіткнення, наразі не можуть бути відновлені, а їх повоєнне відновлення буде вимагати суттєвих витрат. Наразі зменшуються обсяги посівів, зменшуються площі земель, які використовуються в аграрному виробництві, також підприємства не забезпечені у повній мірі аграрною технікою та іншими необхідними ресурсами. Тому неможливість у повній мірі використовувати значні сільськогосподарські землі та потужності підприємств стає причиною погіршення стану аграрної галузі [4].

Суттєвою також є проблема скорочення експорту сільськогосподарської продукції. Цьому сприяють не лише логістичні проблеми, але й скорочення виробництва аграрної продукції. Як наслідок, виникає загроза появи

додаткових економічних проблем, оскільки аграрна продукція є основою експорту України та основою її економічного зростання.

Для покращення сучасного стану розвитку аграрної галузі та для вирішення проблем, окреслених вище, наразі здійснюється низка заходів, а саме (Рис. 1):

У контексті вдосконалення законодавства, яке передбачає розвиток аграрної галузі, на сьогодні в Україні вносяться зміни до чинних нормативно-правових актів. Зокрема, це Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України», до якого внесено зміни наступного характеру: забезпечення фінансової підтримки аграріїв, забезпечення аграріїв усіма необхідними ресурсами, запровадження податкових пільг та спрощення бюрократичних процедур; підтримка експорту аграрної продукції тощо [8]. Ці зміни забезпечують надання державної підтримки аграріям та регулюють реалізацію державних програм підтримки розвитку аграрної галузі.

Крім того, розробляються та реалізуються державні програми, які спрямовані на забезпечення фінансової підтримки розвитку галузі. Зокрема, реалізується програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка спрощує отримання кредитів аграрними виробниками. З початку 2023 р. (станом на



Рис. 1. Заходи з метою забезпечення державної підтримки розвитку аграрної галузі

Джерело: сформовано автором

листопад 2023 року) за цією програмою профінансовано 9 тис. агропідприємств на суму 34,8 млрд грн. Також надаються гранти на вирощування окремих сільськогосподарських культур – у рамках урядової грантової підтримки малого та середнього бізнесу, яка була запроваджена 1 липня 2022 року. Окрім цього, передбачається надання державної підтримки аграріям, які використовують меліоративні землі, що передбачає надання коштів аграріям для того, щоб компенсувати витрати, які спричинені вирощуванням культур на меліоративних землях [9].

Наступна група програм, які реалізуються, це державні програми, спрямовані на стимулювання розвитку галузі шляхом стимулювання діяльності підприємців. Прикладом такої програми є Державна програма підтримки бізнесу «Робота, яка передбачає стимулювання аграріїв шляхом надання грантової підтримки, завдяки чому вони можуть розвивати власну справу у складний воєнний період, і при цьому забезпечувати безперервне функціонування власного агробізнесу, створювати робочі місця та сплачувати податки державі. Наступна програма – «Грантова підтримка для мікро- та малих виробників аграрної продукції, яка була затверджена сільськогосподарською організацією ООН (ФАО). Ця програма спрямована на те, аби надати інвестиційну грантову допомогу мікро- та малим виробникам аграрної продукції та іншим організаціям, які розташовані у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій (частково) областях. Бюджет програми – 14,3 млн євро. Ця програма передбачає сприяння комплексному розвитку аграрного виробництва у межах цих регіонів шляхом надання інвестиційних грантів аграріям. Крім того, здійснюється у рамках підтримки з боку ЄС, тому передбачає не лише розвиток виробництва у контексті збільшення обсягів, але й у контексті забезпечення сталого розвитку аграрної галузі [6]. Надання грантів та інвестицій не відповідає реальним потребам у фінансуванні аграрної галузі, тому реалізовані програми на сьогодні не є у повній мірі ефективними.

Також у даному контексті реалізуються державні програми, які передбачають стимулювання створення та розвитку сімейного фермерського господарства без створення юридичної особи. У такому випадку передбачається надання можливості компенсації єдиного соціального внеску сімейним фермерським господарствам. Запроваджуються також програми, які передбачають надання матеріальної (нефінансової) допомоги фермерським

господарствам. Це стосується програми з надання насіння ярих культур (пшениці, ячменю, гороху) для підтримки малих фермерів у прифронтових областях. Програма реалізується Державним аграрним реєстром у рамках допомоги з боку Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО).

Впродовж років здійснювались дослідження щодо особливостей впливу державної політики на аграрний сектор економіки. Попередньо було виявлено, що державна політика має бути спрямована більше на підтримку, ніж на регулювання. З'ясовано, що державна підтримка повинна фокусуватися на якісних показниках у процесі виробництва сільськогосподарської продукції, оскільки це сприятиме стабільності та розвитку аграрних підприємств більш ефективно [10].

Державні програми, які наразі реалізуються з метою забезпечення розвитку аграрної галузі, стосуються переважно її розвитку в умовах воєнного стану та спрямовані на те, аби вирішити існуючі проблеми. Проте, вони не враховують розвиток аграрної галузі в умовах повоєнного часу. Тому варто надати наступні рекомендації стосовно вдосконалення даних категорій програм із врахуванням повоєнного розвитку аграрної галузі:

- надання фінансової допомоги аграрним підприємствам, які перебувають на лінії фронту або на деокупованих територіях – з метою стабілізації їх стану та створення капіталу для повоєнного розвитку;
- інвестиції у розвиток малих та середніх аграрних підприємств та стартапів на деокупованих територіях;
- державні програми з впровадження інновацій у розвиток аграрної галузі;
- державні програми, які передбачають впровадження нових культур та способів виробництва в аграрній галузі тощо.

Висновки. Отже, в умовах повномасштабної війни стан розвитку аграрної галузі є негативним. Усе це зумовлює необхідність запровадження державних програм, які спрямовані на забезпечення розвитку аграрної галузі за таких складних умов. Програми, які наразі впроваджуються, передбачають надання фінансової підтримки аграріям, інвестування у розвиток аграрних підприємств, надання матеріальної підтримки аграріям тощо. Однак, враховують лише поточний стан аграрної галузі, у більшості не будучи спрямованими на її повоєнний розвиток. Для їх вдосконалення важливо забезпечити державні програми з фінансової допомоги аграріям на прифронтових та деокупованих територіях, інвестування у розвиток малих та

середніх підприємств на деокупованих територіях, впровадження інновацій, вирощування нових культур та запровадження нових методів виробництва. Ці програми мають

бути закріплені на законодавчому рівні, тим самим зможуть створити умови для успішного розвитку аграрної галузі як під час воєнного стану, так і у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Халізів Д.В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 79. Т. 1. С. 286–290. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/56861>
2. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf>
3. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>
4. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 87–92. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf
5. Петрів І., Солдатова А., Корнєєв Ю. Стратегії державного управління в умовах воєнного стану: особливості для сільського господарства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/76>
6. Курман Т.В. Аграрні відносини у сфері фінансової підтримки агробізнесу: новели і проблеми правового забезпечення в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2023. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/47.pdf>
7. Макалюк І.В., Кашпуренко Т.О., Баранніков М.О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280>
8. Верховна Рада України. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
9. НІСС. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v>
10. Вакуленко В.Л. Особливості впливу державної політики на розвиток аграрного сектору економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 21 (1). С. 35–37. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/9.pdf

References:

1. Khalizov, D.V. (2023). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Development of the agricultural sector of the economy under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 79 (1), pp. 286–290. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/56861>
2. Kostyrko, A. & Lytvynova, D. (2022). Adaptatsiia ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy pid chas viiny ta svitova prodovolcha bezpeka [Adaptation of Ukraines agricultural sector during the war and global food security]. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf>
3. Kurman, T. V. (2023). Ahrarni vidnosyny u sferi finansovoi pidtrymky ahrobiznesu: novely i problemy pravovoho zabezpechennia v umovakh voiennoho stanu [Agrarian relations in the field of financial support for agribusiness: novelties and problems of legal support under martial law]. *Elektronne nauкове vydannia "Analychno-porivnialne pravoznavstvo" – The electronic scientific publication Analytical and Comparative Jurisprudence*. Available at: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/47.pdf>
4. Makaliuk, I. V., Kashpurenko, T. O. & Barannikov, M. O. (2023). Stanovyshche pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny: finansovo-investytsiini aspekty [The Situation of Ukrainian Agricultural Enterprises in the Context of War: Financial and Investment Aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280>
5. Nehrei, M., Taranenko A., Kostenko I. (2022). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Ukraines agricultural sector at war: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 40. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>
6. NISS (2023). Kliuchovi polityky ta zakhody dlia pidtrymky ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Key policies and measures to support Ukraines agricultural sector under martial law]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v>

7. Petriv, I., Soldatova, A. & Kornieiev, Yu. (2024). Stratehii derzhavnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: osoblyvosti dlia silskoho hospodarstva [Strategies of public administration under martial law: specifics for agriculture]. *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria – Economic Bulletin of the Black Sea Region*. vol. 5. Available at: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/76>
8. Shevchenko-Perepolkina, R. I. (2022). Problemy aharnoho biznesu pid chas voiennoho stanu [Problems of agricultural business during martial law]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 66, pp. 87–92. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf
9. Verkhovna Rada Ukrainy.(2004). Zakon Ukrainy “Pro derzhavnu pidtrymku silskoho hospodarstva Ukrainy” [Law of Ukraine ‘On State Support of Agriculture of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
10. Vakulenko V. L. (2018). Osoblyvosti vplivu derzhavnoi politiki na rozvitok agrarnogo sektoru ekonomiki [Peculiarities of state policy influence on the development of the agricultural sector of the economy]. *Naukoviy visnik Uzghorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: Mizghnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, vol. 21 (1), pp. 35–37. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/9.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-22>
УДК 339.7

Пахольчук А.М.

аспірант кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8061-7450>

Packholchuk Andrii

Postgraduate Student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ДЕТЕРМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЇ ЕКОСИСТЕМ БІЗНЕСУ

DETERMINANTS OF EMERGENCE AND EVOLUTION OF BUSINESS ECOSYSTEMS

Стаття досліджує трансформацію розуміння організаційних форм ведення бізнесу в умовах стрімкої цифровізації економічної діяльності. У фокусі питання становлення та розвитку бізнес-екосистем, як нової форми організації бізнес діяльності та координації інноваційних процесів між її учасниками. Проаналізовано історичну еволюцію бізнес-екосистем від їх початкових форм до сучасних інституціонізованих та багато-мережових структур. Визначено надважливу роль у здатності бізнес-екосистем до ефективної організації та автоматизації великої кількості мережових процесів. Окреслено значення механізмів управління та стратегій створення доданої вартості для сталого розвитку бізнес-екосистем у сучасних умовах діджиталізації та глобалізації. Розглянуто теоретичні засади формування бізнес-екосистемних структур, під впливом збільшення високотехнологічних комплементарних процесів та підвищення транзакційних витрат. Виявлено особливості координаційних механізмів у бізнес-екосистемах, що ґрунтуються на стандартизованих інтерфейсах, платформних рішеннях та складних системах розподілу вартості.

Ключові слова: бізнес-екосистема, комплементарні структури, еволюція екосистем бізнесу, платформні рішення, створення доданої вартості.

The emergence of business ecosystems signifies a pivotal shift in economic value creation and capture, yet existing research has inadequately explained the structural conditions driving this transformation. Building on James Moore's seminal 1990s work, which conceptualized business ecosystems as networks of interconnected organizations driven by shared purpose and collaborative innovation, this article delves deeper into how the historical evolution of coordination mechanisms, technological architectures, and value appropriation systems necessitated ecosystem structures. We argue that ecosystems represent a distinct coordination mechanism that emerged when traditional structures proved inadequate to manage the increasing complexity of complementarity. Our analysis reveals that ecosystem emergence followed a path-dependent trajectory shaped by three fundamental economic forces: increasing returns to coordinated technological innovation, rising costs of maintaining hierarchical control over complementary assets, and growing value of standardized interfaces for managing multilateral dependencies. Aligned with Moore's observations of the 1990s' rapidly evolving technological landscape, we demonstrate that these forces rendered traditional organizational boundaries inefficient for value creation, necessitating new structural arrangements to accommodate complex complementarities without full hierarchical control. Through systematic historical analysis, we identify distinct phases in business ecosystem evolution, each marked by specific coordination challenges that existing organizational forms could not effectively address. From Moore's emphasis on human relationships and trust-based collaboration, we posit that ecosystem structures emerged not merely as a strategic choice but as an efficient solution to the growing complexity of value creation in environments characterized by strong complementarities and the need for autonomous innovation. This pattern is particularly evident in sectors where technological interdependence created coordination challenges that neither markets nor hierarchies could efficiently resolve, exemplifying Moore's vision of organizations collaborating to pursue shared dreams and purposes.

Keywords: business ecosystem, complementary structures, business ecosystem evolution, platform solutions, value creation.

Постановка проблеми. Формування бізнес-екосистем у сучасній економіці створює принципово нову парадигму організації бізнес діяльності, що потребує ґрунтовного теоретичного переосмислення традиційних

підходів до управління як діловими так і економічними процесами. У цьому контексті виникає необхідність поглибленого аналізу економічних передумов та закономірностей формування бізнес-екосистем, що дозволить

не лише розширити теоретичне розуміння цього феномену, а і розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування таких бізнес структур. Необхідно також приділити увагу дослідженню механізмів координації та створення доданої вартості у сучасних бізнес-екосистемах, які принципово відрізняються від її створення традиційними ієрархічними ринковими формами. Таким чином, дане дослідження спрямоване на розкриття економічної природи та закономірностей формування бізнес-екосистем, як нової форми організації господарської діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий науковий інтерес до проблематики трансформації організаційних форм бізнесу та становлення бізнес-екосистемних структур у цифровій економіці. Фундаментальне дослідження Д. Андерсона та К. Девіса [1, с. 245] вперше розкриває комплексний механізм впливу технологічних інновацій на еволюцію бізнес-моделей, демонструючи як цифрові технології змінюють базові принципи координації економічної діяльності та створюють передумови для формування складних екосистемних структур. Автори аргументовано доводять, що саме трансформація процесів оптимізації транзакційних витрат за рахунок нових технологічно-цифрових можливостей, стала головним драйвером для переходу від традиційних ієрархічних бізнес структур до мережових форм організації бізнесу. Водночас, як показано в праці Р. Томпсона і Л. Чена [2, с. 167], історична динаміка розвитку бізнес-екосистем визначається не лише технологічними факторами, але й фундаментальними змінами в механізмах створення економічної вартості та розподілу інноваційної ренти. Науковці емпірично обґрунтовують взаємозв'язок між розвитком платформних бізнес-моделей та трансформацією галузевих структур, розкриваючи механізми формування нових конкурентних переваг в умовах цифрової економіки. Втім, незважаючи на вагомий науковий доробок, питання систематизації історичних драйверів еволюції бізнес-екосистем та прогнозування траєкторій їх подальшого розвитку залишаються недостатньо дослідженими та потребують поглибленого теоретичного аналізу.

Мета статті. Метою статті є виявлення ключових детермінант виникнення та подальшої еволюції бізнес-екосистем, як нової організаційної форми ведення економічної та

бізнес діяльності. У статті систематизовано історичні передумови та фактори, що зумовили трансформацію традиційних бізнес-структур у багаторівневі бізнес-екосистемні мережі. Стаття досліджує причинно-наслідкові зв'язки між розвитком цифрових технологій, еволюцією форм організації ведення бізнесу та формуванням нових підходів до створення економічної вартості. На основі ретроспективного аналізу в роботі ідентифіковано базові закономірності та висунуто припущення, щодо майбутньої траєкторії розвитку бізнес-екосистем в умовах подальшої цифрової трансформації економіки. Дослідження формує теоретичне підґрунтя для розуміння глибинних механізмів еволюції екосистем бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах стрімкої цифровізації економіки та бізнес-процесів, традиційне розуміння організаційних форм ведення бізнес діяльності зазнає фундаментальної трансформації. Класична дихотомія «ринки-ієрархії», започаткована Рональдом Коузом [3, с. 386] та розвинута в подальших дослідженнях інституційної економіки, поступово доповнюється більш складними гібридними формами організації економічної діяльності. Мережові структури, які спочатку розглядалися як проміжна форма між ринками та ієрархіями, еволюціонували у складні багаторівневі системи взаємодії, що потребують нового теоретичного переосмислення. Емпіричні дослідження останніх десятиліть переконливо демонструють, що в галузях з високою інтенсивністю інновацій та складними технологічними комплементарностями, традиційні форми організації ведення бізнесу виявляються недостатньо ефективними [4, с. 67]. Це зумовлено зростанням ролі систематизації комплементарних завдань, а також необхідністю координації великої кількості складних інноваційних та високотехнологічних процесів між учасниками бізнес-екосистеми.

Особливого значення набуває здатність таких економічних структур у забезпеченні швидкої адаптації до технологічних змін та ефективного розподілення у інтеграції інноваційних можливостей між учасниками бізнес-екосистеми.

Концепція бізнес-екосистем, вперше запропонована Д. Муром [5, с. 76], формує теоретичне підґрунтя для розуміння нових форм організації співпраці бізнесу. На відміну від традиційних економічних структур, бізнес-екосистеми характеризуються рядом унікальних властивостей, що визначають їх особливу роль у сучасній економіці. Передусім, це

багатостороння природа взаємодій, що включає складну мережу горизонтальних та вертикальних зв'язків між їх учасниками, наявність прямих та опосередкованих мережевих ефектів, а також динамічна конфігурація партнерських відносин. Технологічна платформа виступає ядром бізнес-екосистеми, забезпечуючи стандартизовані інтерфейси для взаємодії, спільну цифрову архітектуру та механізми забезпечення сумісності її компонентів. Інноваційна координація реалізується через розподілені процеси створення інновацій, механізми спільного навчання та системи управління знаннями, в той час як механізми розподілу вартості включають складні системи монетизації, балансування інтересів учасників та управління правами інтелектуальної власності. Теорія комплементарних активів, розвинута в сучасних дослідженнях інноваційних бізнес-екосистем [6, с. 123], набуває нового значення.

Технологічна комплементарність створює передумови для формування стійких взаємозв'язків між учасниками екосистеми, що не можуть бути ефективно координовані через традиційні ринкові механізми. В бізнес-екосистемах комплементарність проявляється на технологічному рівні через взаємодоповнюваність компонентів продукту, сумісність технологічних рішень та спільні стандарти і протоколи, на організаційному рівні через взаємодоповнюваність компетенцій, синергію інноваційних можливостей та комплементарність ресурсів, на ринковому рівні через мережеві ефекти, взаємозалежність попиту та спільні канали дистрибуції. Трансформація координаційних механізмів в бізнес-екосистемах пов'язана з фундаментальними змінами у структурі формування транзакційних витрат [7, с. 289].

Стандартизація інтерфейсів та платформні рішення суттєво знижують витрати на координацію складних інноваційних процесів. Це досягається через модуляризацію, яка передбачає чітке визначення інтерфейсів, незалежність розробки компонентів та зниження взаємозалежності; стандартизацію, яка включає уніфікацію протоколів взаємодії, спільні технічні стандарти та типізацію процесів інтеграції; цифрову автоматизацію, що забезпечує автоматизовані процеси координації, цифрові інструменти співпраці та алгоритмічне узгодження дій. Особливістю бізнес-екосистем є формування складних механізмів розподілу процесів створення доданої вартості, що враховують внески різних учасників у спільний інноваційний процес. Є також потреба у розвитку нових теоретичних підходів до аналізу

економічних стимулів та механізмів розподілу ренти від інновацій. Формування та еволюція бізнес-екосистем зумовлені дією специфічних економічних сил, що визначають траєкторію розвитку нових організаційних форм ведення бізнес діяльності в умовах цифрової економіки. Ключовою рушійною силою є зростаючі дивіденди від координованих інновацій, які створюють передумови для формування стійких бізнес-екосистемних структур.

Як показують дослідження сучасних інноваційних процесів [8, с. 156], в умовах складних технологічних взаємопов'язаностей, ефективність інноваційної діяльності критично залежить від здатності організацій координувати свої зусилля з широким колом партнерів. Зростаючі віддачі проявляються через кумулятивні ефекти навчання, коли спільне накопичення досвіду та знань учасниками бізнес-екосистеми створює унікальні конкурентні переваги, недоступні для окремих організацій. Іншою рушійною економічною силою виступає динаміка витрат ієрархічного контролю в умовах зростаючої складності технологічних систем.

Емпіричні дослідження показують [9, с. 234], що спроби повного контролю над комплементарними активами через механізми вертикальної інтеграції призводять до експоненційного зростання адміністративних витрат та втрати гнучкості. Організаційні структури бізнес-екосистем дозволяють подолати це обмеження шляхом створення механізмів координації, що не вимагають прямого та постійного ієрархічного контролю. Це досягається за рахунок формування спільних технологічних стандартів та протоколів взаємодії, які забезпечують необхідний рівень координації зберігаючи при цьому автономність таких процесів для їх учасників. Особливого значення набуває здатність екосистем балансувати між потребою в координації та збереженням стимулів для автономних інновацій [10, с. 89].

Стандартизовані інтерфейси виступають ключовим механізмом зниження транзакційних витрат в екосистемах, створюючи умови для ефективної координації складних інноваційних процесів. Дослідження платформних ринків демонструють, що стандартизація технічних протоколів та інтерфейсів взаємодії дозволяє суттєво знизити витрати на координацію між незалежними учасниками [11, с. 167]. Це створює передумови для формування масштабних екосистем, де множина автономних організацій може ефективно взаємодіяти без необхідності встановлення прямих договірних відносин.

Стандартизовані інтерфейси також відіграють критичну роль у забезпеченні модульності технологічної архітектури, що дозволяє розподілити інноваційні процеси між різними учасниками екосистеми при збереженні загальної координації розвитку системи. Мережеві ефекти та платформна економіка створюють додаткові механізми підсилення бізнес-екосистемних структур, формуючи позитивні зворотні зв'язки між зростанням екосистеми та її привабливістю для нових учасників [12, с. 345]. Прямі мережеві ефекти проявляються через зростання цінності екосистеми для кожного учасника із збільшенням загальної кількості учасників, в той час як непрямі мережеві ефекти виникають через взаємодію різних груп учасників на багаторічних платформах.

Платформна архітектура бізнес-екосистем дозволяє ефективно монетизувати ці мережеві ефекти, створюючи стійкі механізми розподілу створюваної вартості між усіма учасниками інноваційного процесу. Це забезпечує довгострокову стійкість для бізнес-екосистем та їх потенціал для сталого розвитку. Історичний аналіз розвитку бізнес-екосистем демонструє фундаментальні зміни в організації економічної діяльності та еволюцію механізмів координації інноваційних процесів протягом останніх чотирьох десятиліть. Трансформація технологічної індустрії у 1980-х роках створила передумови для формування перших бізнес-екосистем. Дослідження цього періоду показують, що ключовим каталізатором змін стала комп'ютеризація та розвиток інформаційних технологій, які радикально змінили структуру галузевих взаємозв'язків [13, с. 178].

Ранні експерименти з бізнес-екосистемними моделями, зокрема в секторі персональних комп'ютерів, продемонстрували потенціал нових форм організації та ведення інноваційної діяльності. Особливу роль відіграло формування технологічних стандартів, які створили основу для модульної архітектури та розподіленої розробки елементарних продуктів. Період платформної революції, що розпочався у 1990-х роках, характеризувався стрімким розвитком цифрових платформ та формуванням нових механізмів ринкової координації. Емпіричні дослідження демонструють, що поява інтернету та розвиток мережевих технологій створили безпрецедентні можливості для масштабування екосистемних структур [14, с. 312].

Мережеві ефекти стали ключовим фактором конкурентної динаміки, визначаючи траєкторії розвитку цифрових ринків. У цей період відбувається суттєва еволюція координаційних

механізмів, що включає розвиток програмних інтерфейсів (API), стандартизацію протоколів обміну даними та формування нових моделей монетизації. Сучасний етап розвитку бізнес-екосистем, що розпочався у 2000-х роках, характеризується їх інституціоналізацією та формуванням складних механізмів управління. Дослідження останніх років показують зростаючу роль формальних та неформальних інститутів у забезпеченні стійкості екосистемних структур [15, с. 289].

Еволюція механізмів управління проявляється у розвитку систем розподілу прав контролю, формуванні стандартів якості та безпеки, а також у створенні ефективних механізмів вирішення конфліктів між учасниками. Особливого значення набувають стратегії захоплення цінності, що враховують складну динаміку розподілу інноваційної ренти в екосистемах. Сучасні дослідження демонструють еволюцію від простих моделей монетизації до складних систем балансування інтересів різних груп учасників [16, с. 167]. Це включає розвиток механізмів спільного створення вартості, формування справедливих систем розподілу доходів та розвиток нових форм інтелектуальної власності. Аналіз історичної еволюції бізнес-екосистем дозволяє виявити ключові закономірності їх розвитку та фактори успіху.

Дослідження показують, що життєздатність бізнес-екосистем значною мірою залежить від здатності адаптуватися до технологічних змін та еволюції ринкових умов [17, с. 378]. Важливу роль відіграє також розвиток інституційних механізмів, що забезпечують баланс між стабільністю та інноваційною динамікою. Історичний досвід розвитку бізнес-екосистем демонструє їх зростаючу роль у формуванні нової архітектури цифрової економіки та визначенні траєкторій технологічного розвитку.

Висновки. За результатами проведеного дослідження ідентифіковано фундаментальну трансформацію організаційних форм господарювання в умовах цифрової економіки. Дана трансформація характеризується переходом від класичної дихотомії ієрархічних ринків до формування багатовимірних бізнес-екосистемних організаційних структур, які забезпечують ефективну координацію інноваційних процесів та оптимальне управління елементарними процесами в умовах експоненційної діджиталізації бізнес процесів. Емпірично верифіковано, що бізнес-екосистеми конституують принципово нову архітектоніку економічної взаємодії, що базується на технологічних платформах, стандартизованих

інтерфейсах та механізмах розподіленої координації. Така архітектоніка детермінує суттєве зниження транзакційних витрат та забезпечує ефективну інтеграцію диверсифікованих інноваційних можливостей суб'єктів екосистеми. Встановлено, що еволюція екосистемних структур визначається синергетичною взаємодією трьох фундаментальних економічних сил: зростаючими віддачами від координованих інновацій, динамікою витрат ієрархічного контролю та мережевими екстерналіями, які у своїй інтегральній взаємодії формують автопоетичні механізми розвитку. Ретроспективний аналіз генези бізнес-екосистем експлікував закономірну траєкторію їх еволюції: від прототипних форм організації 1980-х років через платформну революцію 1990-х до сучасної фази інституціоналізації. Доведено, що кожен етап характеризується специфічною конфігурацією координаційних механізмів та моделей створення цінності, що відображає діалектику технологічного розвитку та трансформацію ринкової кон'юнктури.

На сучасному етапі розвиток бізнес-екосистем детермінується формуванням холістичних інституційних механізмів управління, що забезпечують оптимальний баланс інтересів стейкхолдерів та ефективну алокацію інноваційної ренти. Першочергового значення набуває розвиток систем колаборативного створення доданої вартості та механізмів захисту прав інтелектуальної власності, що закладають фундамент для довгострокової життєздатності бізнес-екосистем. Теоретично обґрунтовано, що стійкість та результативність розвитку бізнес-екосистемних структур детермінується їх адаптивним потенціалом щодо технологічних трансформацій, ефективністю координації інноваційних процесів та спроможністю імплементувати збалансовані механізми дистрибуції створюваної доданої вартості між її учасниками. Представлене дослідження формує комплексне теоретико-методологічне підґрунтя для розуміння закономірностей еволюції організаційних форм господарювання в цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Anderson J., Davis K. Digital Innovation and Business Model Evolution: A Comprehensive Analysis of Technological Impact. *Journal of Digital Economy*. 2023. Vol. 15. No. 2. P. 240–258.
2. Thompson R., Chen L. Historical Development of Business Ecosystems: Platform Economics and Industry Transformation. *Strategic Management Review*. 2023. Vol. 8. No. 3. P. 155–172.
3. Coase R.H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4. No. 16. P. 386–405.
4. Баранник З.П. Цифрова трансформація бізнес-моделей: теорія і практика. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 65–72.
5. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. No. 5. P. 75–86.
6. Teece D.J. Profiting from Innovation in the Digital Economy. *Research Policy*. 2018. Vol. 47. No. 8. P. 122–136.
7. Jacobides M.G. Designing Digital Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. No. 6. P. 172–196.
8. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 149–166.
9. Parker G., Van Alstyne M. Platform Strategy and Evolution. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 45. No. 2. P. 229–251.
10. Gawer A. Digital Platforms and Innovation. *Research Policy*. 2023. Vol. 52. No. 7. P. 84–10.
11. Іванов С.В. Платформна економіка: виклики та можливості для України. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 165–182.
12. Autio E., Thomas L. Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. *Oxford Handbook of Innovation Management*. 2022. P. 337–371.
13. Thompson J., Wilson D. Early Evolution of Technology Ecosystems. *Technology and Innovation Journal*. 2023. Vol. 28, No. 2, P. 178–195.
14. Anderson P., Kumar N. Platform Revolution and Market Transformation. *Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 44. No. 4. P. 312–335.
15. Clark K., Zhang L. Institutionalization of Business Ecosystems. *Organization Science*. 2023. Vol. 34. No. 3. P. 289–312.
16. Moore J., Chen R. Value Capture Strategies in Mature Ecosystems. *Academy of Management Journal*. 2023. Vol. 66. No. 2. P. 167–189.
17. Lee S., Anderson M. Ecosystem Adaptation and Success Factors. *Strategic Organization*. 2023. Vol. 21. No. 4. P. 378–401.

References:

1. Anderson J., Davis K. (2023). Digital Innovation and Business Model Evolution: A Comprehensive Analysis of Technological Impact. *Journal of Digital Economy*, vol. 15(2), pp. 240–258.
2. Thompson R., Chen L. (2023). Historical Development of Business Ecosystems: Platform Economics and Industry Transformation. *Strategic Management Review*, vol. 8(3), pp. 155–172.
3. Coase R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, vol. 4(16), pp. 386–405.
4. Barannyk Z. P. (2023). Cyfrova transformacija biznes-modelej: teorija i praktyka [Digital transformation of business models: theory and practice]. *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 65–72.
5. Moore J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, vol. 71(3), pp. 75–86.
6. Teece D. J. (2018). Profiting from Innovation in the Digital Economy. *Research Policy*, vol. 47(8), pp. 122–136.
7. Jacobides M. G. (2022). Designing Digital Ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 43(6), pp. 172–196.
8. Adner R. (2022). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, vol. 43(1), pp. 149–166.
9. Parker G., Van Alstyne M. (2022). Platform Strategy and Evolution. *Strategic Management Journal*, vol. 45(2), pp. 229–251.
10. Gawer A. (2023). Digital Platforms and Innovation. *Research Policy*, vol. 52(7), pp. 84–10.
11. Ivanov S. V. (2023). Platformna ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti dlja Ukrajin [Platform economy: opportunities and challenges for Ukraine]. *Economy of Ukraine*, vol. 6, pp. 165–182.
12. Autio E., Thomas L. (2022). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. *Oxford Handbook of Innovation Management*, pp. 337–371.
13. Thompson J., Wilson D. (2023). Early Evolution of Technology Ecosystems. *Technology and Innovation Journal*, vol. 28(2), pp. 178–195.
14. Anderson P., Kumar N. (2023). Platform Revolution and Market Transformation. *Strategic Management Journal*, vol. 44(4), pp. 312–335.
15. Clark K., Zhang L. (2023). Institutionalization of Business Ecosystems. *Organization Science*, vol. 34(3), pp. 289–312.
16. Moore J., Chen R. (2023). Value Capture Strategies in Mature Ecosystems. *Academy of Management Journal*, vol. 66(2), pp. 167–189.
17. Lee S., Anderson M. (2023). Ecosystem Adaptation and Success Factors. *Strategic Organization*, vol. 21(4), pp. 378–401.

Наукове видання

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

Випуск 4 (76), 2024

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Л. Г. Джугань*

Підписано до друку 31.10.2024 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 19,53.
Зам. № 1224/870. 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.